الجامعة الأردنيــة
كلية الدراسات العليا

نموذج رقم (١٦)
إقرار والتزام بالمعايير الأخلاقية والأمانة العلمية
وقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها لطلبة الدكتوراة

أنا الطالب: زهرا اسماعيل عبد الرحمن حمد الرقم الجامعي: ٩٠٦٠٢٨٧
التخصص: ادارة تربوية الكلية: التربية

عنوان الرسالة / الاطروحة
تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية

أعلـن بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصيا" باعداد رسالتي / اطروحتي ، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي /اطروحتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيسا" على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:.............................. التاريخ: ٢٥ / ٨ / ٢٠١١

الجامعة الأردنية

نموذج تفويض

أنا زهير إسماعيل عبد الرحيم حمد أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من أطروحتـــي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة

التوقيع:

التاريخ: ٥/١١/٢٠١١

تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمّان
من الموارد البشرية

إعـــداد

زهير إسماعيل عبـــد الـــرحيم حمـــد

المشرف

الأستاذ الدكتور سامي عبد الله خصاونة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آب ٢٠١١

الجامعة الأردنية

نموذج تفويض

أنا زهير إسماعيل عبد الرحيم حمد أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من أطروحتـــي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة

التوقيع:

التاريخ: ٢٥/١١/٢٠١١

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة "تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية"

وأجيزت بتاريخ: ١١ / ٨ / ٢٠١١ م.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور: سامي عبدالله خصاونة	(مشرفاً)	....
أستاذ الإدارة التربوية		
الأستاذ الدكتور: هاني عبد الرحمن الطويل	(عضواً)	....
أستاذ الإدارة التربوية		
الدكتور: عاطف بن طريف	(عضواً)	....
أستاذ مشارك – الإدارة التربوية		
الأستاذ الدكتور: حسن أحمد طعاني	(عضواً)	....
أستاذ الإدارة التربوية – جامعة مؤته		

الإهــــداء

إلى والدي الذي غرس فيَّ حب العلم...

ووالدتي التي علمتني الصبر...

واخوتي وأخواتي تقديرا واعتزازا....

إلى كل الأساتذة الذين استفدت من علمهم

إلى جميع الأصدقاء والأقارب

إلى كل من قدم شيئا إلى هذا العلم.

أهدي ثمرة جهدي

شكر وتقدير

(الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله)

الشكر موصول لله عز وجل الذي أعانني على إتمام هذا البحث، كما أقدم شكري وتقديري للجامعة الأردنية التي تخرجت فيها، والشكر والامتنان إلى وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في عمّان على مساعدتهم لي لإنجاز هذا العمل، وأقدم شكري وتقديري لقسم الإدارة التربوية والأصول وفي مقدمته هيئة التدريس والعاملين بالقسم على تعاونهم المثمر ومساعدتهم لي طوال فترة الدراسة لإنجاز هذا العمل.

أما أستاذي المشرف على الرسالة ولقد سعدت كل السعادة بأن أكون طالبا من طلبة الأستاذ الدكتور سامي عبد الله خصاونة الذي لم يتوان عن مساعدتي وتشجيعي على الرغم من كثرة مشاغله مما كان له أكبر الأثر في إنجاز هذا البحث.

كما وأقدم شكري لأستاذي الدكتور هاني الطويل لموافقته على الاشتراك في لجنة مناقشة الرسالة، وأقدم شكري وتقديري لأستاذي الدكتور عاطف بن طريف على قبوله الاشتراك في لجنة المناقشة وأقدم شكري واعتزازي لأستاذي الدكتور حسن أحمد الطعاني على قبوله الاشتراك في لجنة المناقشة على الرغم من كثرة أعبائه وإنه ليسعدني قبوله الاشتراك في المناقشة.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية

إعـــــداد

زهير إسماعيل عبد الرحيم حمد

المشرف

الأستاذ الدكتور سامي عبد الله خصاونة

الملخـــــص

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية، وتكون مجتمع الدراسة من (١١٥) فردا موزعين على مديريات التربية والتعليم في عمان (عمّان الأولى، وعمّان الثانية، وعمان الثالثة، وعمان الرابعة، وعمان الخامسة) يشكلون فئة مدير ومدير مختص ورؤساء أقسام في هذه المديريات .

استخدم الباحث أداة قام بتصميمها وهي عبارة عن استبانة مكونة من (١٥) مجالا تغطي حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية وهي (تخطيط الموارد البشرية، تحليل العمل وتصميمه، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، تحفيز الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التغيير التنظيمي، العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إدارة المعرفة، خدمة المجتمع، القيادة، اللامركزية، الحاكمية الرشيدة)، حيث تكونت من جزأين: تضمن الجزء الأول البيانات الديموغرافية لأفراد الدراسة، وتضمن الجزء الثاني فقرات الاستبانة المتعلقة بمجالات الدراسة والبالغ عددها (١١٠) فقرات وزعت أداة الدراسة على أفراد المجمتمع جميعا وتم استرداد سبع وثمانين منها.

أظهرت نتائج الدراسة:

- إن درجة تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان الحالية من الموارد البشرية لمجالات الدراسة الخمسة عشر كانت متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقدير الحاجات للواقع الحالي تعـزى للمؤهـل العلمي ولصالح الماجستير ثم الدكتوراة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الحاجات للواقع الحـالي تعـزى للخبـرة ولصالح (٥ سنوات فأقل) ثم تلاها (١٦ سنة فأكثر).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الحاجات للواقع الحالي تعزى للجنس.
- إن تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البـشرية المرغوبـة جـاءت عالية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربيـة والتعلـيم المرغوبة في عمّان من الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديرية التربية والتعليم المرغوبـة تعزى الى الخبرة ولصالح (٥ سنوات فأقل) تلاها (١٦ سنة فأكثر).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الحاجات المرغوبة تعزى للجنس ولصالح الإناث.
- أما دلالات الفروق ما بين درجة واقع الحاجات التربوية الحاليـة ودرجـة الحاجـة المرغوبة لتقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمّان مـن المـوارد البـشرية جاءت لصالح الحاجة المرغوبة وفي كل المجالات.

وفي ضوء ما توصل إليه الباحث فإنه يوصي: بـ

١- التركيز على عملية الاستقطاب لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق المديرية لأهدافها

٢- التركيز على عملية اختيار الموارد البشرية بناء على الكفاءة

٣- الاهتمام بنظام حوافز مرن نظرا لأهميته في إشباع حاجات الموارد البشرية

٤- العمل على إعداد البرامج التدريبية لإشباع حاجات الموارد البشرية

٥- الاهتمام بعملية تقييم أداء الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تحقيـق مديريـة التربية والتعليم لأهدافها

إضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع حاجات الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في عمان.

الفصل الأول

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تسعى الإدارة بصورة عامة للبحث عن التجديد والكفاءة والإبداع، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة في كافة القطاعات الحكومية والصناعية وفي مختلف الأعمال، لذا تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن الأساليب القديمة التي استخدمتها سابقاً في مجال التطوير والتحسين.

والإدارة علم وفن لإنجاز الأعمال بوساطة الموظفين، ومن المنظور الأوسع فإنها تنطوي على إنجاز الأهداف لاستخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية المتوافرة. وتشمل الإدارة على خمس وظائف رئيسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة. جوميز وديفيد وبالكين وروبرت (Gomez, Luis R.; David B. Balkin and Robert, 2008).

يفترض أن يكون لكل منظمة تربوية أهداف واضحة تطمح إلى تحقيقها، وحتى تتحقق أهدافها لابد لها من إدارة قادرة على التعامل مع الظروف المتغيرة، وعلى استيعاب جميع المتغيرات التكنولوجية، بحيث تعود على الفرد والمجتمع بالخير والفائدة، وتتنوع إدارة المنظمات باختلاف ميادينها، وتتفق الإدارة العامة مع الإدارة التربوية في الخطوات الرئيسة لأسلوب العمل، وفي الإطار العام، من حيث الاشتراك في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والتوجيه والإرشاد والتقويم واتخاذ القرارات الرشيدة، ووضع القوانين واللوائح التي تنظم العمل في كل منها (اللوزي، ٢٠٠١).

وتأخذ إدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين وسائل العمل وطرقه لإيجاد جهاز إداري قوي للدولة، وسد الثغرات والقصور في الكفايات الإدارية. فالإدارة تقتضي تحريك الموارد البشرية والمادية بشكل منظم سعيا وراء هدف ينسجم مع مصالح الجماعة، ويتفق مع الظروف التي تعيشها أو ستواجهها بعد حين. (عريفج، ٢٠٠١).

فإدارة الموارد البشرية تستخدم الأساليب العلمية الحديثة لإدارة أفكار الناس وسلوكياتها بفاعلية، وتمنح مبادرات الأفراد الفرصة الكاملة للتطبيق بغية تحقيق أهداف العمل. كاو كسيانجن و يو كايتشاو (Cao Xianjin & Yu Kaichao, 2007).

كما أصبح مفهوم الجودة الشاملة يعزز جودة الإدارة التي تعطي اهتماما أكبر لبعد العمل والموارد البشرية، وأثرها في تحقيق جودة الإنتاج، وما من شك في أن الأفراد هم الذين يحدثون الجودة ويحققونها. إن تطوير الموارد البشرية وإدارتها بطريقة منظمة وجيدة ومبتكرة يساهم في تحقيق الجودة بنسبة ١٥%، كما أن جميع البنود والعناصر الأخرى المحددة لبناء صرح الجودة وتحقيقه في المؤسسة لا يتحقق لها النجاح بدون توافر مقومات إدارة الموارد البشرية الفعالة، إذ إن الموارد البشرية تعد قاسما مشتركا في جميع البنود والعناصر المحددة للجودة. (جاد الرب، ٢٠٠٩).

وإدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل من الموارد البشرية في المنظمة. وهي بذلك تتخصص بصورة رئيسة برسم السياسات ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير حاجات المنظمة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، بل غدت أيضا تقوم بالكثير من الأعباء التي فرضتها البيئات المعقدة للمنظمات الإدارية فأصبح عليها القيام بدور إيجابي من خلال الإعداد للتغيير للمساعدة في التكيف مع كل المستجدات (رشيد، ٢٠٠١).

ويعد مفهوم الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في إدارة الأفراد، حيث انتشر الاصطلاح في فترة السبعينيات، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتهم كموارد بدلا من اعتبارهم عاملا من عوامل الإنتاج، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة والفرد معا. (حسن، ١٩٩٩).

وتكمن ثروة المجتمع أساساً في مقدرات موارده البشرية، ومدى إعدادهم وإدراكهم لقدراتهم العلمية والتكنولوجية، الأمر الذي يدفع المجتمع إلى وضع مسألة تنمية الموارد البشرية في مقدمة أولوياته؛ لأنها تسهم في الإسراع بعملية التنمية الاقتصادية الشاملة.

وتمثل الموارد البشرية مطلباً أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة، فالدول التي تعجز عن تنمية مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق أهدافها المرجوة، فقد ثبت أن العقل والجهد البشري هما اللذان يؤديان إلى التطور والتقدم، وهما ضروريان لتوفير رأس المال واستغلال الموارد الطبيعية.

ويرى حسونة (٢٠٠٨)، أن زيادة مدارك الموارد البشرية ومقدراتها تحسن بالتأكيد من دور الفرد في مجتمعه، وتحسن حياته ونمط عمله والتعامل مع المحيط الذي يعمل فيه، وتنعكس إيجاباً على التنمية البشرية، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي والتكوين الاقتصادي.

وتعدّ تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز المقدرات الإنتاجية والتنافسية بالمنظمات والأمم، لذلك تم إيلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر. (العلي وزملاؤه، ٢٠٠٩).

ولا بدّ أن أفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية، فتنمية الموارد البشرية تهتم بالتعليم كأداة لاكتساب المهارات والقدرات وتربط التعليم باحتياجات سوق العمل.
أما التنمية البشرية فإنها تضيف إلى ذلك اعتبار التعليم كحق إنسانيّ يهدف إلى تحسين وضع البشر وليس فقط تحضير البشر للعمل. (أمين، ٢٠٠٦).

ومن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي:

في مجال الاتصالات، فإن البعد الجغرافي والفروقات الثقافية والحضارية تؤدي إلى صعوبات تواجه الموارد البشرية في المنظمات. وفي مجال التكنولوجيا والبناء التنظيمي فإنه يتمثل بإعادة هيكلة الأجهزة الحكومية واستخدام التكنولوجيا المتطورة وتغيير سبل إدارة المديرين والموظفين في إنجاز وظائفهم بسبب التغيرات السياسية والإدارية والاقتصادية والدولية. وفي المجال الاجتماعي، حيث تحسين مهارات القوى العاملة والتقليل من الفروقات الثقافية. وفي مجال الأداء الوظيفي، حيث الاختلاف في معدلات الإنجاز وصعوبة قياسه (الصيرفي، ٢٠٠٥).

وتعد وزارة التربية والتعليم إحدى المنظمات المهمة، حيث تعمل على رفد المجتمع بالمواطن الصالح، والأيدي العاملة الماهرة والمدربة، لذلك يتطلب العمل فيها كفاءة عالية، وعلى درجة عالية من الإعداد والتدريب؛ من أجل تقدم المجتمع ورقيه. كما أن القطاع التربوي يشكل الركيزة الأساسية لأي بلد، فهو يعتمد على إيجاد الأفراد المؤهلين المسلحين بالمهارات العالية لمواجهة تحديات المستقبل.

إن تحليل احتياجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية وربطها بثقافة المجتمع السائدة من خلال دراسة مستفيضة لواقع الموارد البشرية، يساعد في تلبية ما يحتاجه الإداريون من مهارات إدارية تساعدهم في إدارة مديرياتهم، وإدارة مواردها البشرية بطرق سليمة وفاعلة، لذلك لا بد من معرفة حاجة الإداريين، وتحديد درجة الاحتياجات لهذه المهارات وذلك من خلال عقد المقابلات المباشرة والوسائل غير المباشرة.

ولمعرفة وضع مديريات التربية والتعليم فيما يتعلق بحاجاتها من الموارد البشرية، قام الباحث بدراسة استطلاعية استخدم فيها المقابلات الشخصية، والأسئلة المكتوبة المفتوحة فيما يتعلق بحاجاتهم من الموارد البشرية على اختلافها وتعددها مثل التخطيط والتحفيز والتعيين والتدريب وغيرها، مما كشف أن وضع مديريات التربية والتعليم في عمان يحتاج إلى استقصاء ودراسة. (الملحق رقم ١ ورقم ٢).

وبناء على أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، وبسبب وجود التحديات، كان ذلك مبررا لإجراء مثل هذه الدراسة، لذلك تأتي هذه الدراسة للتعرف على تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمّان من الموارد البشرية. والتعرف على أهم الأسس الموضوعية في تقدير تلك الحاجات وتحديد أولوياتها؛ لتصبح نظاما إداريا تعليميا يساعد في تبصر مشكلات المجتمع الآنية وحلها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية ، ولأجل ذلك سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية؟
وانبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

أ- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥) في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم الحالية من الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي؟

ب- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥) في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم الحالية من الموارد البشرية تعزى للخبرة العملية؟

ج- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥) في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم الحالية من الموارد البشرية تعزى للجنس؟

٢. ما درجة حاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة في عمان من الموارد البشرية؟
وانبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

أ- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥) في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة من الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي؟

ب- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥) في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة من الموارد البشرية تعزى للخبرة العملية؟

ج- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥) في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة من الموارد البشرية تعزى للجنس؟

٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$٠,٠٥) ما بين درجة واقع الحاجات التربوية الحالية ودرجة الحاجة المرغوبة اللازمة لتقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية؟

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية، وذلك عن طريق معرفة الفجوة بين الواقع التربوي الفعلي وبين الواقع التربوي المرغوب.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية من خلال تقدير أهمية الموارد البشرية؛ لأنها تُعد في التنظيم الإداري من أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه، ولابد من توافر الكفاءات الجيدة القادرة على العطاء والأداء المتميز، ولذلك فإن هذا الموضوع يُعد من المواضيع المهمة في مجال الدراسات الإدارية، حيث ظهرت أهمية هذه الدراسة من خلال حداثتها وحسب المصادر التي توصل إليها الباحث الذي لم يجد في هذا المجال إلا القليل من الدراسات، فهي دراسة حديثة تُظهر تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية.

ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية من خلال ما يلي:

١. تقدم تصوراً واضحا لحاجات مديريات التربية والتعليم في عمّان من الموارد البشرية.
٢. إعطاء العاملين في الميدان التربوي صورة واضحة عن تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية.
٣. تساعد في توجيه البحوث المستقبلية لعمل دراسات وأبحاث في هذا المجال المهم والحيوي في المؤسسة التربوية.

ويتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إبراز جوانب الخلل في مديريات التربية والتعليم في عمان والتي يمكن أن تمثل عقبة في نجاحها وتطويرها مما يساعد القيادات على اتخاذ قرارات تتعلق بحاجة مديريات التربية والتعليم والتوصل إلى نتائج وتوصيات قد تساعد في رفع مستوى هذه المديريات وتطويرها.

مصطلحات الدراسة:

أولاً: الحاجة:

عرف كوفمان (Kaufman, 1979)، الحاجة بأنها فجوة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أو المرغوب فيها.

ولغرض الدراسة تعرف الحاجة إجرائيا بأنها: الموارد البشرية التي تحتاجها مديريات التربية والتعليم في عَمان والتي ستحدد من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

ثانيا: تقدير الحاجات:

عرف كل من لاي وكوفمان (1998) Leigh, D., Watkins, R,Platt, W. & Kaufman, R. تقدير الحاجات بأنه: عملية لتحديد الاحتياجات وتلبيتها، أو الفجوات، بين الظروف الراهنة والأوضاع المطلوب الوصول إليها، وغالباً ما تستخدم لتحسين أفراد أو برامج التعليم والتدريب، والمنظمات، أو المجتمعات المحلية.

ولغرض الدراسة يعرف تقدير الحاجات بأنه: استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي تقدر بها الحاجة من وجهة نظر الإداريين (مدير تربية ومدير مختص ورئيس قسم).

ثالثاً: الموارد البشرية:

الموارد البشرية هم الأفراد العاملون في جميع مستويات المنظمة العليا والوسطى والإجرائية. (الطائي وزملاؤه، ٢٠٠٦).

حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بحدودها المكانية إذ اقتصرت على مديريات التربية والتعليم في عمّان، وبالسياق الزمني الذي جرت فيه وهو العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضـــوع تقـــدير حاجات الموارد البشرية.

أولا: الإطار النظري

إن مصطلح الموارد البشرية كمفهوم حديث نسبياً، على الرغم مـــن أن مـــضمون هـــذا المصطلح موجود منذ القدم، حيث استعمل هذا المصطلح في العقود الأخيرة كمصطلح علمي في الدراسات والتقارير الدولية التي ترصد حقوق الإنسان، ولكنها في الحقيقة تمتد بامتداد الوجـــود الإنساني ذاته، فالسعي للتنمية والتطور والنماء ملازم لمسيرة الإنسان في حياته، فهـــي ليـــست حادثة.

بدأت الدول تهتم بالموارد البشرية عند وضع خططها المستقبلية، حيث نجد كنـــدا مـــثلا وضعت خطة طويلة الأجل امتدت من سنة ١٩٩٠ إلى سنة ٢٠٠٠، وسميت مـــشروع تطـــوير أداء الخدمة لعام ٢٠٠٠، وذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة وتخصيـــصاً وحيادية، وتكونت الخطة الكندية من عشرة بنود: منها ما أهتم بالموارد البشرية وهي: المزايـــا والتعويضات، ثم التدريب والتطوير ثم التوظيف، أما ماليزيا فقد اهتمت بالفرد حيث انتقلت مـــن دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالمياً بين الـــدول التقنيـــة العاليـــة. (حسونة، ٢٠٠٨).

وقد وضع الاقتصاديون العرب مقترحات تتعلق بإدارة الموارد البشرية، منها:

١. إيقاف الهدر للإمكانيات المتاحة في الموارد البشرية.
٢. التكيف مع المتغيرات التكنولوجية فائقة التقدم واستيعابها.
٣. المثابرة على تعميم المعلوماتية وإدخالها في الإدارة.
٤. التوقف عن التعامل مع المعرفة باعتبارها ترفا.

٥. المواءمة بين عملية الدخول إلى عصر المعلومات وفي الوقت ذاته العمل على تلافي تفشي ظاهرة البطالة.
٦. الحد من تفكك البرامج التعليمية القائمة وذلك على المستوى العربي (حسونة، ٢٠٠٨).

تعريفات إدارة الموارد البشرية:

عرفها حنفي (٢٠٠٠)، بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطيط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكلاً أو نظاماً للأجور والحوافز التشجيعية.

أما نيجرو Nigro المشار إليه في حسونة (٢٠٠٨)، فيرى أنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية مقدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات، تشجعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

أما حسونة (٢٠٠٨)، فقد عرفها بأنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها؛ لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها؛ لتقديم أفضل ما عندها، والعمل على تنمية مهاراتها ومقدرتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال استعراض التعريفات والمفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية، يلاحظ أنها عبارة عن حلقات مترابطة من الإجراءات تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من كفاءاتهم، وإبراز أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية.

وتمثل إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في جميع المؤسسات. لتحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الــذي يعتبر المورد الأثمن لدى الإدارة، وهي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمـــة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجــراءات والقيــام بالأنشطة اللازمة بتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية واستخدامها الاستخدام الأمثل، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كــل فــرد فــي المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، رشيد (٢٠٠١).

يرى كثير من المفكرين في حقل الإدارة أن للموارد البشرية مكان الصدارة بين المــوارد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، لأن إدارة الموارد البشرية تــصمم الخــدمات ويقــدموها ويتحكموا في نوعيتها، ومن هنا فإن نجاح المنظمة يعتمد على نوعية الموارد البشرية فيها وعلى أدائها أيضا، والموارد البشرية تحتاج إلى تنظيم وتوجيه وإدارة حكيمة حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة وتقديم أفضل الخدمات، ومن هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من أجل بناء كفاءات بشرية قادرة على العمل للأقسام الإدارية وإشباع حاجاتهم، (رشيد، ٢٠٠١).

تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصراً مهماً من مهام الإدارة المعاصرة، وهي تُعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتَطوير الكفاءات، وكذلك وصف الأعمال.

هناك وجهات نظر متعددة تتعلق بتحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، وتمثلــت وجهــات النظر فيما يلي. (حسونة، ٢٠٠٨).

أولاً: وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية فــي المؤسسات، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل: حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تَحظَ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح المؤسسات وكفاءتها، وهو تأثير ضعيف.

ثانياً: وجهة النظر الحديثة:

أما اليوم فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات، ولا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية لتلك المؤسسات، وشملت أنشطة رئيسية من أهمها توصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية وجذب الموارد البشرية المناسبة واستقطابها، وتدريبها وتنميتها بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلقة بشؤونها في المؤسسات.

الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

ترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

١. الاهتمام بالإنسان من حيث هو طاقة ذهنية له عقل ومقدرات وإمكانيات التفكير والإبداع والمشاركة، بخلاف الفلسفة التقليدية التي ركزت على القوة العضلية للإنسان ومقدرته البدنية والمالية.
٢. التركيز على محتوى العمل وما يثيره من طاقات ذهنية، بخلاف الفلسفة التقليدية التي ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت وبيئة العمل المادية.
٣. الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية وهو يريد السعي للتطوير.
٤. الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (فريق عمل).
٥. التنمية البشرية هي في الأساس شحن لمقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل، أما في الفلسفة التقليدية فتعتمد على التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للمورد البشري (السلمي، ١٩٩٧).

التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى:

تتكامل إدارة الموارد البشرية مع غيرها من الإدارات، فهي إدارة مكملة لها، حيث تعمل على توفير حاجاتها من الموارد البشرية والترقية والنقل وتقييم الأداء وهناك أيضاً تكامل بين

الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية مثل: التكامل بين أنشطة التوصيف وتخطـيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وقياس الكفاءة للموظفين.

واعتبر عقيلي (٢٠٠٥)، أن وظائف الموارد البشرية تشكل مع بعضها نظامـا متكـاملاً ومتفاعلاً بين ما تقوم به الوظائف من أعمال وممارسات، فجميعها يهدف إلى توفير وتهيئة قـوة عمل مؤهلة ومدربة ومحفزة جيداً ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى بحيث تتمكن من انجاز استراتيجية المنظمة وأهدافها وتقديم خدمات بمواصفات عالية من الجودة، وإدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها وممارساتها تلبي احتياجات الإدارات الأخـرى بالأعـداد الكافيـة والمواصفات والنوعيات المطلوبة من الموارد البشرية، حيث يدربها ويقيمها ويجعلها قادرة على انجاز مهام الإدارات وتحقيق أهدافها.

التنافس الذي قد يحدث بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين له أثر سلبي علـى المنظمة، مما يترتب عليه صراع بين الموارد البشرية، لذا ينبغي أن يحل محله التعاون والتفاهم والجدول رقم (١) يوضح ذلك:

الجدول رقم ١. المسؤولية التعاونية بين جميع الإدارات

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
تحديد أهداف المشروع تخطيط الموارد البشرية.	تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات ومواصفات شاغليها.
مسؤولية تصميم نظم المعلومات والإجـراءات والنماذج الخاصة بتخطيط الموارد البشرية.	التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين في التدريب.
البدء في إجـراء تخطـيط المـوارد البـشرية ومتابعته.	استيفاء المعلومات المرسلة من إدارة الموارد البشرية بصدد التخطيط لها.
جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين.	تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً إلى حجم العمل
التنبؤ بحجم طلب المـشروع الكلـي وتجميـع الطلب الجزئي في خطة عمل كلية.	المراجعة الإدارية ومناقشة خطة المـوارد البشرية ومدى مناسبتها.
ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيـين والنقل والتدريب:	

المصدر: ماهر، (٢٠٠٤)

العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

تنقسم العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين:

أ. **العوامل الداخلية:** وهي العناصر التي تساعد المنظمة للوصول إلى هدفها من داخل المنظمة، مثل:

- السياسات الإدارية للمنظمة.
- نظرة الإدارة العُليا إلى العاملين بالمنظمة وإلى إدارة الموارد البشرية.
- حجم المنظمة وإمكانياتها المادية.

ب. **مجموعة العوامل الخارجية:** وهي العوامل التي تؤثر على المنظمة من خارجها ولا تستطيع التحكم بها كما في العوامل الداخلية ومنها:

- العوامل التعليمية: ومنها:
  - المستوى التعليمي للسكان.
  - نوعية التعليم.
  - نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي.
  - البرامج التخصصية في الإدارة.
- العوامل الاجتماعية: ومنها:
  - التعاون بين المنظمات.
  - النظرة لمفهوم السلطة والنظر إلى المسؤولين.
  - تقدير الأفراد لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل الفنية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.
- العوامل السياسية والقانونية: ومنها:
  - نوعية الأنظمة والتشريعات الخارجية وكفاءتها.
  - الاستقرار السياسي.
  - مرونة الأنظمة والتشريعات.
  - الهيكل السياسي للنظام.
- العوامل الاقتصادية، ومنها:
  - النظام الاقتصادي والمالي.

- الاستقرار الاقتصادي.
- القدرة على مواجهة التضخم.
- الانكماش.
- القوى الشرائية في الأسواق. (عبد الباقي، ٢٠٠٦)

ومن هنا يتبين أهمية ربط إدارة الموارد البشرية بالبيئة التي تعمل فيها، حيث يجب الحكم على درجة نجاح أي نظام لإدارة الموارد البشرية من خلال استخدام معيارين مجردين:

أولا: يجب أن يتسم نظام الموارد البشرية بالرسمية والاستقرار وتنمية الأفراد لتأدية تلك المهام بكفاية وعلى نحو يعول عليه، لان الكفاية تتطلب نوعا من الاستقرار.

ثانيا: يجب أن تكون لهذا النظام المقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة داخل المنظمة وخارجها، ومن الواضح أنه من العسير على مثل هذا النظام تحقيق التغير والاستقرار في آن واحد، لذلك فإن الفن والمهارة في إدارة الموارد البشرية كما هو الحال مع أي نظام إداري آخر يكمنان في المقدرة على تحقيق التواؤم بين هاتين الضرورتين (رشيد، ٢٠٠١)، ويؤدي أي قصور في تقدير الحاجات من الموارد البشرية إلى إعاقة الأعمال الإدارية، لذا فتقدير الحاجات هو جزء مهم من عمل إدارة الموارد البشرية. فما مفهوم الحاجة؟

عرف باوي Paauwe, J. (2009) ، الحاجة بأنها: أمر ضروري لتنظيم الكائنات الحية للعيش في حياة صحية.

ويرى آرمسترونج المشار إليه عند الخليفات (٢٠١٠) أن الحاجة تعني الفجوة (Gap) الحاصلة بين وضع قائم ووضع مرغوب.

المحتاج يتولد عنده ضيق بسبب فقدان الحاجة، مما يؤدي به إلى البحث لتوفيرها، وهذا ما أكده الطويل (٢٠٠٦)، أن حاجات الإنسان غير المشبعة توجد نوعا من التوتر الذي يستثير كوامن الفرد مما يولد سلوكا ضمن مسعى من محاولات لإشباع حاجاته، وبالتالي يقل الإحساس بالتوتر. وهذا ما ذكره خطاب (١٩٨١)، أن الحاجة تتضمن معنى القصور وتتمثل في الإحساس بتوتر داخلي بسبب هذا القصور.

وهذا يعني أن الحاجة عبارة عن نقص لدى المحتاج تؤدي به إلى:

أولاً: وجود توتر يؤثر تأثيراً كبيراً على سلوكه.
ثانياً: رغبة قوية تُسيره نحو حاجته.
ثالثاً: لا تحصل إعادة التوازن النفسي له إلا بالحصول على حاجته وإشباعها.

أما (بني جابر، ٢٠٠٢) فقد عرف الحاجة، بأنها حالة لدى الكائن الحي تنشأ عن انحراف أو حيد الشروط البيئية عن الشروط البيولوجية اللازمة لحفظ بقائه، وتنشأ من هذه الحاجة حالة عدم اتزان بينه وبين بيئته الخارجية، ومن ثم يسعى لتحقيق حالة الاتزان.
وهذا يعني أن الحاجة حالة يمكن أن تزول بتوافرها لدى الكائن الحي، فهي عبارة عن انحراف لشروط البيئة عن الشروط البيولوجية، أي أن يكون خارج الكائن الحي، فهي أول علاقة من عدم الاتزان بين جسمه وبين بيئته الخارجية.

وقد عرف عباس(٢٠٠٨)، الاحتياجات قائلاً: هي ما على الأفراد أن يحصلوا عليه أو يريدوا امتلاكه. وعلى هذا فإن دوافع الإنسان لإشباع حاجاته وقيمه يحدد نوع السلوك الذي يختاره لتحقيق ذلك.

ويمكن تقسيم الحاجة إلى قسمين: قسم فطري يولد مع الإنسان تسمى الاحتياجات الأساسية، وحاجات مُتعلمة ثانوية توجد معه من خلال بيئته وثقافته التي عاش ويعيش فيها الآن وهذا ما ذكره عباس (٢٠٠٨)، حينما قال: إن الاحتياجات الأساسية التي تساعدهم على البقاء مثل: الماء والغذاء والمسكن وهذه الأشياء فطرية فسيولوجية تقوم عليها حياة البشر وهناك حاجات ثانوية يتعلمها الإنسان من خلال بيئته وثقافته التي عاش، ويعيش بها، ومن الاحتياجات الثانوية للأفراد مثلاً: الحاجة إلى حياة السلطة والترقية والشعور بالإنجاز والاستقلالية في العمل.

وتحتاج الحاجات إلى معلومات ليتم ترتيبها بحسب أهميتها، ووضح الحلول المناسبة لتوفيرها، وهذا ما أكده حسنين (١٩٩٣)، أن الحاجة تدفع إلى استخدام أساليب علمية لتوليد معلومات عن الحاجات لترتيبها حسب أولوياتها، ثم يخطط لها وتوضع برامج لتلبية تلك الحاجات.

ومسؤولية تقدير الحاجات هي مهمة من مهام إدارة الموارد البشرية، فما المقصود بتقدير الحاجات؟

تقدير الحاجات من الموارد البشرية:

وهي عملية إجرائية محددة ومستمرة تتم باستخدام أساليب علمية لتوليد معلومات عن الاحتياجات المختلفة مع الأفراد والجماعات والمجتمعات ضمن مستويات جغرافية مختلفة ليصار بعد ذلك إلى ترتيبها حسب أولوياتها، وتخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات الموجهة لتلبية تلك الاحتياجات. (حسنين، ١٩٩٣).

ولمعالجة الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب لا بد من معرفة مهارات وسلوكيات الموارد البشرية الواقعية للقيام بتنميتها أو تعديلها أو تغييرها ليتمكن المورد البشري من أداء مهامه الحالية بكفاءة وفاعلية، (الخليفات،٢٠١٠).

وذكر المغربي (٢٠٠٧)، أن المشكلة تمثل ذلك الخلل والقصور الذي يواجه المسؤول، ومن ثم فهي موقف رديء يجب التخلص منه، وتتعلق المشكلة بأحد العناصر الخاصة بالنشاط ولا يرضى عنها المسؤولون فهي ما لا يجب أن تكون، وهذه المشكلة يمكن تقسيمها إلى قسمين: الأول إما أن تكون واضحة، بينة، وذلك نتيجة الآثار السلبية الكبيرة التي نتجت عنها، والثاني أن تكون مخفية مُستترة، وهذه تحتاج لقدر أكبر من الدراسة والتحليل، وتمثل الشواهد المتكررة والأعراض التي تتم ملاحظتها للدلالة على وجود أخطاء وانحرافات سلبية، أو نقاط نمو وارتفاع ايجابية تؤدي بالمشكلة أن تكون ظاهرة، فالظاهرة إذن قد تكون إيجابية أو سلبية، ولكن عند وجود مشكلة فالظاهرة في معظمها تكون سلبية بالانخفاض والتدني والانهيار، وبذلك فإنها تحتاج إلى قرار.

إن بُعد الحاجات الإنسانية يعتبر متغيراً مهماً في فاعلية الإدارة التربوية، ولا شك أن الإنسان بطبيعته مخلوق مُعقد التركيب، يتكون من عقل وجسد وروح، وكل واحد منها له تأثير مهم في سلوكه، وكذلك لديها حاجات تختلف عن الأخرى، لذلك على القادة الإداريين أن يقوموا بربط هذه الحاجات المختصة بهذه المجموعة لكي يتفاعل السلوك والأفعال مع ما يعيش الإنسان من مشاعر وأحاسيس، أي لا يمكن أن تجد حاجات للجسد بعيداً عن الروح متفرغة من بُعده

الإنساني، والتي تشكل المشاعر والأحاسيس والقيم والاتجاهات بُعداً بارزاً فيها، وكذلك لا يمكن أن تعطي الروح حاجتها بعيداً عن حاجة الجسد، فتخرجه من محتواه البشري والتي تشكل المواد المادية التي يحتاجها عنصراً أساسياً في تكوين بشريته، لذلك لابد من رابط يربط بين الحاجات جميعاً لكي نحقق الهدف الأساسي من تكوين الإنسان، وعلى هذا فقد أقر الطويل(٢٠٠٦)، بهذا المبدأ وقال: "من المفروض أن يدرك المسؤولون والقادة التربويون أنّ ما يقوم به العاملون في النظام التربوي لا يتم فقط في ضوء الحقائق والمفاهيم التي يعرفونها أو التي تقدم لهم، بل إن عملهم يتأثر أيضاً بما يمس شغاف قلوبهم ويتفاعل مع مشاعرهم وأحاسيسهم".

أي لابد من ربط جميع الحاجات الخاصة بالإنسان وبكافة مكوناته الثلاثة التي تشكله.

طرق تقدير الحاجات:

من الطرق الوصفية والنوعية الحكم الشخصي للإدارة، حيث يقوم المديرون بعمل تقديرات على مستوى مديري الإدارة العليا ثم تمرر إلى أسفل، أو قد يقوم بها المديرون في المستويات الأدنى، ثم تمرر إلى أعلى لمراجعتها، أو قد يقوم بها معا كل من المديرين في المستويات العليا والدنيا (عبد الباقي، ومسلم، وحسن، ٢٠٠٧). فهو بذلك يستعمل المعلومات السابقة لتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية في المنظمة.

ولتحليل مهارات الأفراد العاملين في المديرية من حيث الكم والنوع تتبع أساليب التقدير الآتية:

١. مخزون المهارات: وهو عبارة عن معلومات أساسية عن مخزون مهارات الموارد البشرية في المديرية، وهي تشمل قائمة بأسماء الموظفين ونقاط قوتهم وضعفهم. وهذا يُساعد على معرفة المهارات التي يمتلكها الأفراد حتى يتسنى للمديرية التخطيط لبرامج تدريب لتنميتهم في المستقبل (عبد الباقي وزميلاه، ٢٠٠٧).
٢. ومن الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن حاجات الموارد البشرية، الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة، والاختبارات، وتحليل تقارير الموجهين، وآراء الخبراء (أمين، ٢٠٠٦).

وأكد الخزامي (٢٠٠٣)، على أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور أكثر أهمية كما يـــراه كثير من الباحثين، فليس هناك نموذج محدد لوظيفة إدارة الموارد البشرية. وأضـــاف حـــسونة (٢٠٠٨)، إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية تختلف من منظمة لأخرى. فهـــذا الاخـــتلاف يتحدد حسب فلسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدم وكفاءة العاملين فيها ومهاراتهم (العزاوي وزميله، ٢٠١٠).

وينبغي أن تسعى وظائف إدارة الموارد البشرية لتنمية العاملين للحصول على حاجاتهـــا من الأفراد، وبهذا تبرز أهمية وظائف الموارد البشرية، وحتى تتم الفائدة لا بـــد مـــن توضـــيح وظائف إدارة الموارد البشرية بإيجاز:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

تحتاج كل منظمة من أجل تنظيم عملها إلى وجود موارد بشرية، تـــؤدي مـــن خلالهـــا النشاط الذي تقوم به، والمنظمة التي تجيد استثمار الموارد البشرية ستنجح في عملها وإنتاجهـــا، وبناء على ذلك يجب أن تقوم المنظمة بتجديد حاجاتها من الموارد البشرية. إن تحديد النوعيـــات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل تكلفة ووقت وجهد، أما سوء هذا التحديد، فيعني وجود عمالة غير ضرورية في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مؤهلة، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة، ويعتمد تخطيط الحاجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هـــو معـــروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة وجود فائض في عمالة المنظمة، وجب الـــتخلص من هذا الفائض، أما إذا كانت النتيجة وجود عجز، فيجب تعـــويض هـــذا العجـــز (حـــسونة، ٢٠٠٨).

وقد عرف آرمسترونج (2006) Armstrong، تخطيط الموارد البشرية بأنها العملية التـــي تحدد الموارد البشرية الحالية والاحتياجات المستقبلية للمنظمة لتحقيق الأهـــداف. كمـــا عرفـــه ماهر(٢٠٠٤)، بأنه محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، أمـــا حمود والخرشة (٢٠٠٧)، فعرفاه بأنه التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة عن التساؤلات التالية ماذا تعمل؟ كيف تعمل؟ متى ومن يعمل؟

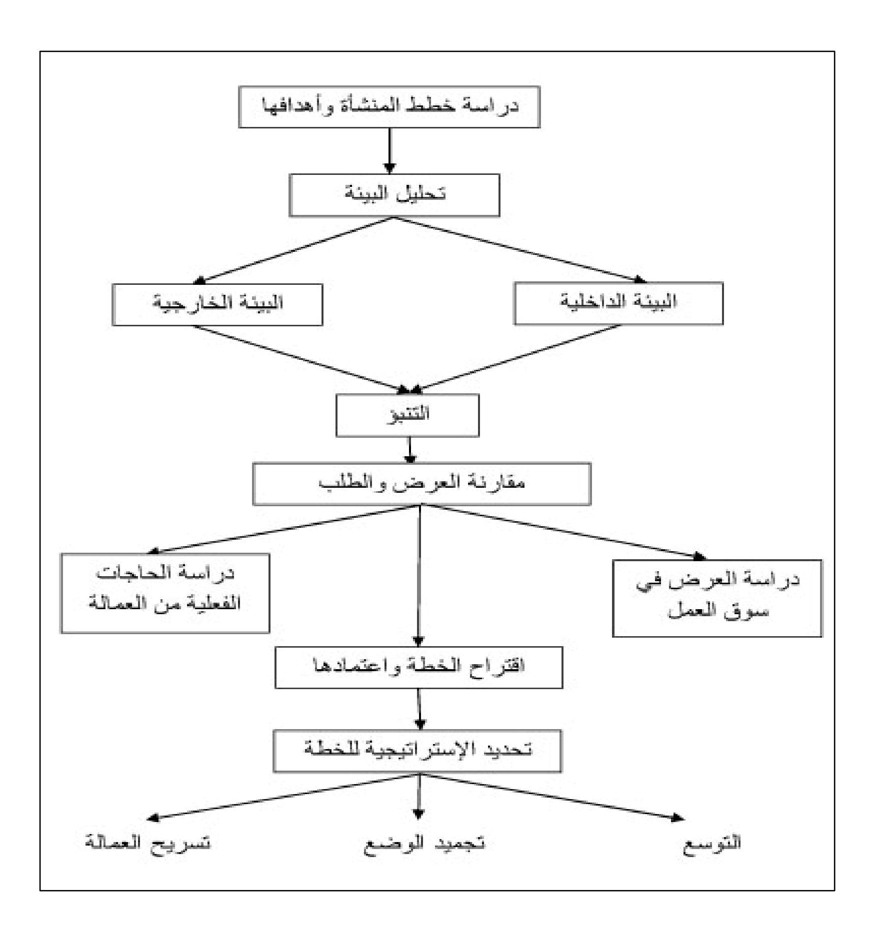
ويلاحظ من خلال تعاريف تخطيط الموارد البشرية أنها قد أجمعت على النقاط التالية:

١. تخطيط الموارد البشرية يعتمد على ظروف المؤسسة وإمكانياتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.
٢. تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الشامل للمؤسسة ويجب أن يتناغم معها.
٣. أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية مستقبلية.
٤. تخطيط الموارد البشرية عملية تتأثر بالبيئة سواء كانت داخلية أو خارجية.
٥. أن يتضمن تخطيط الموارد البشرية خطة تشمل عمليات أو أنشطة إدارية أخرى مثل التدريب والتوظيف داخل المؤسسة. (الصيرفي، ٢٠٠٣) و (المرسي، ٢٠٠٣).

إن تخطيط الموارد البشرية عملية مدروسة ومنظمة، تهدف إلى تحديد أعداد العمالة المطلوبة ونوعياتها خلال فترة الخطة، وذلك بعد تحليل بيئة المؤسسة وعلى أسس علمية، وهذا بخلاف ما كان موجوداً سابقاً، حيث كان الاهتمام فقط بالعدد المناسب وفي المكان المناسب والوقت المناسب.

ويمكن تلخيص عملية تخطيط الموارد البشرية في الخطوات التالية والشكل رقم (١) يوضح ذلك.

الشكل ١. مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر: نصر الله (١٩٩٩)

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يحقق التخطيط للموارد البشرية العديد من الأمور منها:

١. يساعد على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.
٢. التكامل والانسجام بين مختلف برامج الموارد البشرية ونشاطات المؤسسة ونظمها مما يحقق فعالية النظام. (حسن وزملاؤها، ١٩٩٩)، (السالم وصالح، ٢٠٠٢).
٣. يساعد في تحديد أنشطة التدريب والنقل.
٤. يساعد على معرفة أسباب ترك الموارد البشرية للخدمة او بقائهم فيها.
٥. يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز.(حسونه، ٢٠٠٨).
٦. يهيء المنظمة لمواجهة أية تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية (درة، وزميله ٢٠٠٨).

والخلاصة أن التخطيط يساعد في معرفة ماذا تحتاج الموارد البشرية والمؤسسة بما يكفل القيام بالمهام المطلوبة بأقل وقت وجهد، وبهذا تسلم المؤسسة التربوية من أي ارتباك مفاجئ

ثانيا: تحليل العمل وتصميمه:

وهو عملية مكونة من عدة خطوات صُممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة، هذه الخطوات تتضمن توصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وتوفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين.

ويعتبر توصيف الوظائف كما ذكر الصباب وآخرون (٢٠٠٢)، أنه البداية الحقيقية لعمل الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة على ضوء أهداف المنظمة.

الهدف من تحليل الوظائف وتصميمها

عملية تحليل العمل وتصميمه تساعد على:

١. التحليل في الاختيار السليم لشاغلي الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المباشر المبالغ فيه.
٢. وضع البرامج التدريبية المناسبة التي تُسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين الناتج عن التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن ناتج الأداء.
٣. سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنشأة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوب حفز شاغليها.
٤. يسهم في تحديد خبرة العامل ومستوى المهارات المطلوبة لكل وظيفة، في حين يسهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.
٥. وضع معيار كمي عادل يتم الاستناد إليه عند إعداد تقارير الكفاية بما يضمن تحقيق التناسق والانسجام بين جموع العاملين ويسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
٦. تحديد الأجر العادل، حيث يرتبط الأجر بالأعباء الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.
٧. تحقيق الأمن الوظيفي والشخصي لشاغلي الوظائف لمعرفة كل فرد بالعمل المطلوب منه أداؤه. (الكلالدة، ٢٠١٠).

إن التعرف على المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله بالشكل المطلوب يتطلب تحليل أدائه في العمل وقياسه وهذا ما أكده أمين (٢٠٠٦)، حيث ذكر "يقصد بتحليل الفرد، تحليل وقياس أدائه في عمل ما، وتحديد مدى نجاحه وكفايته في أداء المهام المتصلة بهذا العمل، ومن خلال ملاحظة أدائه يمكن تحديد المعلومات والمعارف والمهارات التي نحتاج إليها لتحسين وتطوير أدائه لتلك المهام".

ولابد من معرفة الأهداف التنظيمية لفهم العمليات التي تحدث داخل المؤسسة، وكذلك تحليل الموارد البشرية بالمؤسسة كماً ونوعاً، ثم عمل موازنة بين العرض والطلب حتى تستثمر الموارد البشرية الاستثمار الأمثل لتحقيق أفضل النتائج، ولابد أيضاً من تحليل المناخ التنظيمي، وهذا ما تؤكده عملية تحليل النظم.

وقد أكد أمين (٢٠٠٦)، بان أسلوب تحليل النظم، يتيح الفرصة للتعامل مع العمليات المعقدة من خلال نظرة كلية متبصرة بعناصر التنظيم من أجل ضبط تلك العمليات والسيطرة عليها وتقويم نتائجها وآثارها في ضوء الأهداف المخططة.

تعريفات تصميم العمل:

أورد الكلالدة (٢٠١٠)، عن الباحث علاقي مدني، أن تصميم العمل هو: العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة.

وقد عرف حسونة (٢٠٠٨)، تصميم العمل بقوله: هي عملية تعريف للطريقة التي سيتم انجاز العمل بها، وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما، وهذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ أو تنتهي.

ويستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار الأفراد وتعيينهم، ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية، وهذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد تخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً.

وبين الصيرفي (٢٠٠٧)، أن تحليل وصف الوظائف يشمل ما يلي:

١. اختصاصات الوظيفة: هي مجموعة الأعمال والأنشطة التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة.
٢. مسؤوليات الوظيفة: المسؤولية عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأصول.
٣. شروط شاغل الوظيفة: التأهيل العلمي والخبرة العلمية والمقدرات الجسمية والذهنية ومُستوى المهارة في الأداء.
٤. العلاقات الرئاسية: من يرأس من في الهيكل التنظيمي" طبقاً للتسلسل الوظيفي والإداري.

ويتبين للباحث من خلال ما تقدم أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم من خارج المنظمة والأفراد الذين سيتم تدريبهم من داخل المنظمة لسد هذه الاحتياجات.

ويرى الباحث أن التحليل يجعلنا نلاحظ أو ندرك التغيرات اللازمة حتى نحصل على النتائج المرضية، التي من شأنها أن تساعد الموارد البشرية في المؤسسة أن يعيشوا حياةً أكثر معقولية.

ثالثاً: استقطاب الموارد البشرية

عرف سبنسر (2001) Spencer ، عملية استقطاب الموارد البشرية (بأنها عملية البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين لشغل وظائف المؤسسات ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات محددة وجذبهم وتشجيعهم على التقدم للعمل فيها بالأعداد والوقت والمكان المناسب لانتقاء الأفضل من بينهم وتلبية الاحتياجات الوطنية لتنفيذ الخطط المستقبلية، أي هي محاولة جذب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنظمة).

ولا يعني تخطيط الموارد البشرية بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد، أما توفير الموظفين فيتم عن طريق الاستقطاب.

وهذا ما أكدهُ الكلالدة (٢٠١٠)، حيث يقول: وبعد أن تتحدد خطة الموارد البشرية، تتضح الشواغر الوظيفية بكل مستوياتها، مما يتطلب استقطاب أفراد من داخل المنظمة أو خارجها بإتباع إجراءات معينة وموضوعية في اختيارهم ثم وضعهم في المكان المناسب.

أما مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية فتتحدد في المصادر الآتية:

١. المصادر الداخلية: الموارد البشرية في المؤسسة ركيزة مهمة للوظائف الشاغرة، فإذا أصبح شاغر في المؤسسة يعلن عنه حتى يتمكن من تتوافر فيه شروط الوظيفة أن يتنافس عليها. (حسن وزملاؤه، ٢٠٠٧).

٢. المصادر الخارجية: تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية للحصول على أصحاب الكفاءة المتميزة لأهمية الوظيفة الشاغرة أو لخلو بعض الوظائف فجأة أو كأن يكون لدى المؤسسة الرغبة في تلقيح المؤسسة بأفكار وإبداعات جديدة. (حسن، وصلاح، ومسلم، ٢٠٠٧).

فعن طريق الاستقطاب تعمل المؤسسة على جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفاتها ومتطلباتها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها، وتلجأ المؤسسات للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات ووكالات العمل أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية أو مواقع الويب المختصة والعديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي، أما الإيجابي فهو عندما يذهب ممثلو المؤسسة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة، بعد ذلك تأتي عملية الاختيار. (حسن وزملاؤها، ٢٠٠٧).

رابعا: اختيار الموارد البشرية

بعد عملية الاستقطاب يأتي الاختيار، فبعد أن تتم عملية توصيف الوظائف وتثبيت واجباتها ومطالبها والخصائص الواجب توافرها في شاغليها، وبعد عملية تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لفترة زمنية محددة تبدأ عملية الاختيار. (الصيرفي، ٢٠٠٦).

وعرّفت حسن وزملاؤها، (٢٠٠٧) عملية الاختيار بأنها: (اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها. ويتم اختيار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها: ملء بعض الاستمارات أو المقابلات والاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم تعيين من نجحوا وتتطابق عليهم المتطلبات.

واعتبر تايلور الاختيار العلمي للعاملين الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية. (حسن وزملاؤها، ٢٠٠٧).

أهمية الاختيار للموارد البشرية:

تحاول كل مؤسسة توفير عنصر بشري مؤهل ومدرب يعمل على التقليل من المشاكل داخل المؤسسة، ويوفر الموارد المالية، ليكون قادراً على أداء مهماته، ويحقق فرص النجاح له

ولمؤسسته، من هنا تظهر الأهمية الكبرى لعملية الاختيار، فاختيار الرجل المناسب في المكـان المناسب يضمن تحقيق الأهداف المرجوة ويحد من الفساد الإداري. (الصيرفي، ٢٠٠٣).

ويجب أن تكون الفجوة بين ثقافة المورد البشري وثقافة المؤسسة قليلة، وهذا لا يكون إلا إذا دقق في اختيار المورد البشري الذي يتناسب مع نظام عمل المؤسسة وبيئتها. (جاد الـرب، ٢٠٠٩).

وحتى لا تضعف فرص المؤسسة في النجاح وتضعف وظائف إدارة المـوارد البـشرية الأخرى، لابد من اختيار موارد بشرية ذات خصائص مميزة منها:

١. إتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية.
٢. المقدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك.
٣. إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاتها في مجال العمل الإداري.
٤. امتلاك مهارات مميزة أصبحت أنظمة الأتمتة تقوم بها.
٥. المقدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة للمراجعين.
٦. المقدرة على التحرك بسرعة، وضرورة الاستعجال في متابعة التغيـرات وتلبيـة حاجـات المراجعين.
٧. التعاون والعمل ضمن الفريق. (حسن وزملاؤها، ٢٠٠٧)

إن وضوح عملية الاتصال والتعامل مع الآخرين بتوازن بحيث يكون الرابط وثيـق فـي العمل، من شأنه أن يساعد على تطبيق برامج الجودة الشاملة.

العوامل التي تؤثر في نجاح عملية الاختيار للموارد البشرية:

١. سمعة المؤسسة وعلاقاتها العامة: وللحفاظ على سمعه المؤسسة يجـب اختيـار مـسؤولين مؤهلين ومدربين للإشراف على تعيين الموارد البشرية، أما الإجراءات البطيئة خلال عملية الاختيار أو عدم الاهتمام بالطلبات المقدمة والرد عليها هذا كله يؤثر على سمعة المؤسـسة وعلاقتها العامة.

٢. التشريعات الحكومية: القوانين والتعليمات الحكومية إذا كانت توجه المؤسسة على إتباع طرق معينة كتقديم طلبات المواطنين الأجانب مثلاً، فهذا يؤثر على عملية الاختيار السليم. (الهيتي، ٢٠٠٥) و (نصر الله، ١٩٩٩).

وبين مرعي (٢٠٠٠)، أن هناك طريقتين لاختيار الإداريين هما: الطريقة التقليدية التي لا تأخذ بصفات الجدارة والكفاءة والصلاحية، والطريقة التي يتم بها الاختيار المبني على أسس الجدارة والكفاءة والقدرات والخبرات لشغل المراكز الوظيفية. والشكل رقم (٢) يوضح مراحل عملية اختيار الموارد البشرية:

الشكل٢. مراحل عملية اختيار الموارد البشرية

المصدر: نصر الله، (١٩٩٩)

الاختيار السليم للموارد البشرية:

أشار الموسوي (٢٠٠٤)، إلى فوائد الاختيار السليم للموارد البشرية ومن أهمها:

١. أنه يولد الشعور بالمسؤولية أو يساهم في تطوير قابلية الشخص على العمل من خلال تأدية أعماله بحماس.
٢. يقلل من مستوى معدل دوران العمل والغياب واستثمار موارد المؤسسة لكفاءة عالية.
٣. يساعد على إتقان العمل وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.
٤. يهيئ بيئة عمل مريحة.
٥. يجعل سمعة المؤسسة عالية.

إن الاعتماد على أسس الاستحقاق والجدارة والعمل بروح الشفافية وتفعيل المساءلة واتباع معايير دقيقة في اختيار الموارد البشرية من شأنه أن يقوي فرص المؤسسة في النجاح والتميز.

علاقة الاختيار بأنشطة الموارد البشرية:

لا تتم عملية الاختيار إلا بعد القيام بعدد من المهمات، كتصميم العمل وتحليله والتخطيط للموارد البشرية وعملية الاستقطاب التي تعمل على توفير العدد المؤهل والمطلوب للعمل في المؤسسة، مما يتيح للإدارة العليا القيام بالاختيار الأنسب من المرشحين للوظيفة.

إن اختيار موارد بشرية مؤهلة وقادرة ولديها الرغبة في تعزيز مقدرتهم وإنتاجيتها من خلال البرامج التدريبية، تسهم في صقل شخصيتهم وتحويلهم لموارد بشرية فاعلة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة. (الصيرفي، ٢٠٠٣).

الاختيار والجودة الشاملة:

يعتمد ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة ونجاحها بشكل كبير على تشكيل الموارد البشرية الذين يتقنون تقديم الخدمة للمراجعين؛ لهذا يجب أن تكون لدى الموارد البشرية مهارات قادرة

على تلبية رغبات المراجعين، بل ولديهم الرغبة في تعلم مهارات جديدة، وهذا ما أكده جاد الرب (٢٠٠٩)، حيث يقول: "قد يكون الاختيار من بين الموظفين المتواجدين في إحدى الجماعات أو الإدارات داخل المنظمة، وذلك للحصول على الشخص المناسب لأداء وظيفة محددة، ومن الناحية النظرية فإن عملية الاختيار ببساطة تنصب على ما هي الوظيفة التي يتم شغلها، وما هي المقدرات الضرورية اللازمة لشغل هذه الوظيفة؟ ثم يتم بعد ذلك استخدام طرق وإجراءات ووسائل الاختيار المعروفة.

إن استخدام أساليب مُتعددة للكشف عن إمكانيات الموارد البشرية، وليس فقط الاعتماد على المؤهلات العلمية، يساعد إدارة المؤسسة على تحديد ما إذا كان باستطاعة المورد البشري القيام بهذه الوظيفة، وإشباع رغبة المراجعين أم لا.

خامساً: تدريب الموارد البشرية وتطويرها:

تسعى الإدارة جاهدة إلى تحقيق غاياتها بوسائل تؤدي العمل بصورة متقنة وبأقل جهد وأقصر وقت، لذلك فقد تسعى إلى تطوير المقدرات العلمية والسلوكية للعاملين وتنميتها، لأن ذلك أهم وسيلة من الوسائل التي تؤدي إلى نمو المنظمة وازدهارها، وهذا لا يتم إلا عن طريق التدريب الذي يحتل مكانة مهمة في المؤسسات وعند الأفراد، فهو الوسيلة التي تستطيع بها المؤسسات زيادة كفاءة العاملين فيها وإنتاجيتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل، كما أنه يسهم في تنمية مقدرات الأفراد وصقل مهاراتهم، مما يعني بالتالي الحصول على منافع شخصية كبيرة لهم، والتكيف مع المتغيرات والتوافق مع المؤسسات التي يعملون فيها.

وهذا ما أكده رشيد(٢٠٠١)، فقال: والحقيقة، فان التدريب الفاعل يعد استثمارا في الموارد البشرية يعود بالكثير من المنافع على المنظمة والموظف في المدى القصير والطويل، فهو عملية تعليمية يمكن أن تسهم في زيادة مهارات حل المشكلات، وتنمية المقدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، وزيادة مهارات التعامل مع الزملاء والرؤساء والجمهور.

تعريف التدريب:

جاء في تعريف التدريب الإداري أنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات العاملين ومشاعرهم من أجل زيادة تحسين فعالياتهم وأدائهم. (السالم، وحرحوش، ٢٠٠٢).

ومن هذا التعريف يتبين أن التدريب يعتمد على مسائل نفسية وسلوكية تعتمد على تـــأثير ذلك في أداء الفرد وفعاليته.

أما هاريسون (2005) Harrison، فقد عرف التدريب بأنه: العملية التي تقوم على تزويـــد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية.

وعرف السالم وزميله (٢٠٠٢)، التدريب الإداري بأنه الإجراء المـــنظم الـــذي يـــستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

وهذا يدل على أن التعريف يركز على اكتساب المهارات الجديدة والمعارف، فربط بـــين الفرد الذي يعتبر المحور وعملية التكرار التي تحدث له والتي تؤدي الى تغيرات في الفرد لتلبية احتياجاته في عمله، وإذا حاولنا الربط بين هذه التعريفات يصبح التعريف كما يلي: أن التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفـــرد وتحـــسين أدائه في العمل.

وعرف رشيد (٢٠٠١) التدريب بأنه عبارة عن عملية منتظمة تهدف الى تزويد الموظف بمعارف ومهارات ومقدرات في مجالات محددة، لتحسين أدائه في العمـــل أو تغييـــر اتجاهاتـــه وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة

ولعل هذا التعريف أغفل كثيراً الفرق بين التدريب والتطوير على الرغم مـــن اخـــتلاف المفهوم الدال على كلٍّ منهما. فالتدريب يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدتهم على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالي، أما التطوير فيركز على تطوير العاملين بالمهارات والمقدرات التي سوف تحتاجها المنظمة في المستقبل. (حسن وزملاؤها، ٢٠٠٧).

فالتدريب إذن عملية تنموية مستمرة، تهدف إلى تمكين الفرد من أداء العمل المطلوب منه بكفاءة وإنتاجية عالية، وذلك من خلال تزويده بمعارف معينة، وإحداث تغيرات مرغوبـــة فـــي مهاراته واتجاهاته وتطوير أنماط سلوكه في أداء عمله.

والحقيقة أن هناك منظمات لا تهتم بالحاجة الفعلية للموظفين، بل تدربهم دون معرفة المهارات المطلوبة منهم، وهذا ما أكده رشيد (٢٠٠١)، فقال: على الرغم من أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل دقيق لحاجات المنظمة، فان المنظمات في كثير من الأحيان تقوم بإخضاع موظفيها للتدريب دون أن تكون ثمة حاجة فعلية إلى تطوير مقدرات ومهارات معينة، أو تحسين مستوى الأداء في أعمال معينة، الأمر الذي يكون فيه إهدار للوقت والمال والجهد.

ومن خلال التعريفات السابقة للتدريب لا بد أن أفرق بين مفهوم تدريب الموارد البشرية وتنميتها، فالتدريب يركز في العادة على تزويد المورد البشري بمهارات محددة لسد عجز في أدائه لعمله الحالي، أما التنمية فهي الجهود التي تبذل لتزويد الأفراد بالقدرات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل. رشيد (٢٠٠١)، وهذا ليس الفرق الوحيد بينهما، بل إن بعض الباحثين يذكر أن هناك فرقاً على أساس المدى الزمني، فالتدريب يهتم بالوظائف أو الأعمال الحالية، أما التنمية فتهتم بالوظائف أو الأعمال المستقبلية. (السالم، وحرحوش، ٢٠٠٢)، أي أن العامل الزمني مهم جداً في الفرق بين المفهومين، فالتدريب يكون لتمكين الفرد من أن يتقن عمله الحالي، في حين التنمية هي إعداد الفرد لوظيفة مُرتقبة يؤهل لها، كما أن هناك فرقاً بينهما أيضاً في الذوات، فالتدريب مخصص للعاملين، لا للمديرين، وهذا ما ذكره السالم وزميله (٢٠٠٢)، حيث قال: "إن التدريب مخصص للعاملين من غير المديرين، أما التنمية فمخصصة للمديرين فقط". كما ذكر فرقاً يعتمد على العام والخاص فقال: إن التدريب بأنواعه المختلفة يركز على مبدأ التخصص، بمعنى أنه يمد الفرد بمعلومات أو إرشادات أو تعليمات محددة لأداء معين. وبهذا فإنه يجعل التدريب خاصاً، فيما يذكر أن التنمية بصورتها المطلقة حيث ذكر أن برامج تنمية المدراء هي برامج تزويدهم بالمفاهيم النظرية والفكرية لأنهم ليسوا في حاجة إلى تعليمات أو إرشادات تخصصية كما هو الحال في التدريب.

ولابد أن أفرق بين مسألة الوقت في المفهومين، حيث إن التدريب يكون لفترات متقطعة من أجل تحقيق هدف مُعين، في حين أن عملية تطوير المديرين وتنميتهم لا تتوقف ولا يجوز فيها الانقطاع، وتكون هذه التنمية في داخل المؤسسة أو خارجها. (السالم وزميله، ٢٠٠٢).

ومن الجدير بالذكر أن هذه المصطلحات لا تعني وجود فصل بينهما، بل تعنـــي وجــود تكامل، فهذا خلاف في التعريف لا يعني كثيراً بالنسبة للموظف أو للمدير، لأن عمليـــة التنميـــة شملت الجميع، فالمؤسسة لا تبحث عن كون هذا عاملاً أو مديراً؛ لأنها بحاجة إلـــى أن يتمتـــع جميع العاملين بالمقدرة على تنمية مهاراتهم الذاتية الحالية والمستقبلية بما يضمن رفع المؤســـسة إلى التطور المتواصل.

وقد ربط السالم وزميله (٢٠٠٢)، بين التدريب والتنمية بقوله هو (الجهد المخطط والمنظم من قبل المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف مُعينة وتحسين مهاراتهم ومقدراتهم وتطويرها وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء).

أهمية التدريب:

يُعد التدريب مصدراً هامّاً من مصادر إعداد الموارد البشرية، وهو السبب الرئيسي فـــي إنجاح أي نشاط، وقد احتل موضوع التدريب في المؤسسة والمنشآت الحديثة موقعـــاً محوريـــاً، بحيث أصبح يشكل العمود الفقري لأي مجهودات تبذلها هذه المؤسسات والمنشآت نحو التطـــور والحداثة.

إن للتدريب أهمية كبرى في الإدارة، وخاصة المرتبط بنظـــام الجـــودة الـــشاملة، وهـــو استمرارية التحسين المستمر، والذي من خلاله تزداد مهارات الموارد البشرية ومقدراتها، وهذا ما أكده جاد الرب (٢٠٠٩)، حيث يقول: إن دمج الأفراد ودفعهم نحو المشاركة والمساهمة فـــي الأداء المرتبط بنظام الجودة الشاملة، يعني زيادة مهارات ومقدرات وإمكانات هـــؤلاء الأفـــراد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب، ويتم التدريب من خلال مكان ملائم وقسم خاص ومناسب للموارد التدريبية في المنظمة.

وللإدارة دور كبير في تهيئة التدريب الشامل للجميع، لتدريبهم على المهـــارات اللازمـــة للوظائف المختلفة، ولتطبيق برامج الجودة الشاملة التي تتطلب إقناع المـــوارد البـــشرية بتلـــك الثقافة، وبأهمية الجودة الشاملة القائمة على التحسين المستمر القابل للقياس.

ويركز التدريب الإداري في مجال الجودة الشاملة على ثلاثة أمور، جاد الـرب (٢٠٠٩) هي:

١. مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
٢. زيادة انفعال الأفراد لأهمية إستراتيجية الجودة الشاملة.
٣. تكلفة نقص الجودة ودورها في التأثير في جودة المنتجات والخدمات.

سادساً: الحوافز

تعريف الحافز لغةً: الحافز في اللغة مأخوذ من الفعل حفز، والحفزُ حَثّكَ الشيء من خَلفه سَوْقاً أو غير سَوْق. (فراهيدي، ٢٠٠١).

وحَفَزه أي دَفعه من خلفه، ومن هذا التعريف اللغوي يظهر أن الحَفْز والحوافز تكون من الخارج مؤثرة على الفرد مما يؤدي إلى قصر مسافة وتقدم إلى الإمام بوقت أقصر.

والحوافز ترتكز على مكافأة الموارد البشرية عن تميز في الأداء، وهو يشكل أداء غيـر عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموارد البشرية إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر. فالتميز بالأداء يعد المعيار الأساسي وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي لـلأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو توفير وقت العمل أو توفير التكاليف أو فـي أي مـورد آخر.

تعريف الحوافز:

لقد عرف اولريش و بروك بانك Ulrich, D. and Brockbank (2005) ، الحافز في علـم الاقتصاد وعلم الاجتماع بأنه: أي عامل (مالي أو غير مالي) يمكن أن يحفز مسار عمل معين.

وأما جلدة (٢٠٠٩)، فقد عرف الحوافز بأنها الإمكانيات المتاحة التـي توفرهـا البيئـة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحـو سـلوك معـين

وإشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته وتحقيق أهدافه.

وعليه أجد أن الحافز هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفه وعلى هذا فإن هناك صلة وثيقة بين الحافز والدافع، ولكني أجد تداخلاً في فهم الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي، ولابد أن أوضح الفرق بينهم.

الدوافع:

عرف جلدة (٢٠٠٩)، الدافعية بأنها: القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به. فالدوافع هي القوة أو العوامل المحركة التي تنبع من داخل الإنسان، وتشير إلى الرغبة في العمل.

الحوافز:

تعتبر الدعامة التي تشكل استمرار الدافع أو توقفه. (الطويل، ٢٠٠٦)

الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي مجموعة الاتجاهات التي يحملها العاملون نحو وظائفهم في المنظمة. (جلدة، ٢٠٠٩).

الأجور والحوافز:

فرقت حسن (١٩٩٩)، بين الأجر والحوافز حيث أوضحت: (أن الأجور هي ما يدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، وتشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور، إلا أنها تختلف في نظام الحوافز، فتشعر الموارد البشرية بضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفها، أما الحوافز فتستخدم لتحفيز العاملين من خلال ربط ما يحصل عليه الفرد مع جودة ما يقدمه من أداء).

أما حنفي (٢٠٠٠)، فقد أوضح أنه يجب أن تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعة لعملية توصيف الوظائف والتقييم، ولكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدراً من الرضا للموارد البشرية لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن.

لذلك فإن وجود نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع، ويشجع غير المبدع على الإبداع، وهذا مهم جدا في الادارة التربوية، لذا يجب على المسؤولين أن يعملوا على شحذ الهمم وتحريك المقدرات الخلاقة لدى المورد البشري، بحيث يُنتج أفضل ما يستطيع في مجال العمل.

تنوع طرق الحوافز:

تتنوع طرق الحوافز ما بين حوافز مادية وهي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلامات السنوية، والزيادات في الأجر المقابلة والزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والأجور التشجيعية وظروف وإمكانيات العمل المادية، وهناك أيضاً حوافز معنوية، وهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية، وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل. (زويلف، ٢٠٠١).

ومن أبرز أشكالها إتمامه فرص (الترقية والنمو الوظيفي، والاعتراف والتقدير بالجهد والأداء ومسؤوليات الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات). (جلدة، ٢٠٠٩).

وأضاف زويلف (٢٠٠١)، ومنح الأوسمة، والشهادات ومنح الألقاب، ونشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.

وذكر جلدة (٢٠٠٩)، أنواعاً مختلفة من الحوافز، حيث صنفها إلى: حوافز سلبية: مثل التهديد بفقدان العمل إذا كان العمل مهماً، أو التخويف بالعقاب، وحوافز إيجابية كالمكافأة التي تُعطى للموظف أو خطاب شكر يُعطى للموظف تُنمي روح الإبداع.

ولعل من المهم أن يدرك القادة التربويون أن الإنسان مفطور على حب المكافأة والرغبة في المدح، وإن إشباع حاجاتهم هذه يجعلهم يعملون بأقصى طاقاتهم مما ينعكس على زيادة تميز الخدمة المقدمة للمراجعين، وهذا يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

متطلبات خطط التحفيز:

أشارت حسن (٢٠٠٧) وزملاؤها، أن هناك أموراً مهمة يجب مراعاتها عند وضع خطط تحفيز انتاجية الموارد البشرية تتمثل في الأتي:

١. أن تشعر الموارد البشرية في المؤسسة بأن أداءهم يقيم بطريقة موضوعية وعادلة، لأن وجود التقييم العادل والموضوعي يقلل من عدم الرضا الوظيفي، كما أن العلانية تجعل الإدارة أكثر مراعاة للعدالة بين الموارد البشرية.
٢. أن تشعر الموارد البشرية بالعلاقة الايجابية بين ما تفعله وما تحصل عليه، وهذا يمكن أن يتحقق إذا كانت الحوافز مرتبطة بالأداء. أن أهم بند في الحوافز والمكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتياز، فيشعر المورد البشري بأهمية التقييم وبأهمية هذه المعايير، مما ينعكس على تطوير أدائهم في المؤسسة التربوية.
٣. تقل نسبة الفاقد في العمل سواء في المجالات المادية والبشرية.
٤. استشعار الموارد البشرية بالعدالة داخل المؤسسة.
٥. استقطاب العاملين الجيدين، بل وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.

علاقة الحوافز بجودة الأداء:

لاشك أن الإدارة الناجحة تحرك رغبة المورد البشري في العمل عن طريق تحقيق حاجاته المادية والمعنوية، وتستطيع الإدارة تحقيق رغبة الموارد البشرية نحو العمل عن طريق:

١. تحقيق الأمن والاستقرار في العمل.
٢. تنمية العلاقات الجيدة داخل العمل.
٣. تأمين المستقبل الأفضل للمورد البشري من خلال ترقيته لمركز أفضل. (زويلف، ٢٠٠١).

٤. توفير أنظمة متنوعة للتحفيز. (ماهر، ٢٠٠٤).

فوائد الحوافز:

إن وجود أنظمة حوافز إيجابية ومتعددة تنعكس على المؤسسة والموارد البشرية يعد نجاحاً وتفوقاً وذلك على النحو التالي:

١. زيادة إنتاجية العمل.
٢. تحسين الخدمة.
٣. تشجيع الموارد البشرية على العمل. (السالم وزميله، ٢٠٠٢)

سابعاً: تقييم أداء الموارد البشرية:

مفهوم تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء من المراحل المهمة في العملية الإدارية، حيث يمكن من خلاله معرفة نتائج تلك العملية، وبالتالي فإن تقييم الموارد البشرية يعتمد أساساً على هذه العملية، ومن خلاله يمكن تحديد مدى كفاءة موارد المؤسسة وعلى رأسها الموارد البشرية التي تقوم على كافة الموارد الأخرى.

تعريف تقييم الأداء:

عرف آرشر (1998) Archer ، تقييم أداء الموظفين بأنه عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين.

وعرف الطائي وزملاؤه (٢٠٠٦)، أداء العاملين بأنه عملية تُعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً.

أما حسونة (٢٠٠٨)، فقد عرّف تقييم الأداء بأنه عملية قياس أداء العاملين وسلوكهم أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقيته أو نقله وفي أحيان أُخرى الاستغناء عن خدماته.

ويتم بمقتضى هذه العملية تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعة. (حسن وزملاؤها، ٢٠٠٧).

المرتكزات الأساسية لمفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

١. تهدف إلى تعريف الموظف بمدى كفاءته أو قصوره في أدائه لواجباته ومسؤولياته.
٢. موجهة لتحسين أداء الموارد البشرية وتطويرها وبالتالي تحسين وتطوير أداء المؤسسة ككل.
٣. إنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء الموارد البشرية.
٤. إنها عملية تتاح من خلالها فرص ترقية الموارد البشرية. (نصر الله، ١٩٩٩).

ويجب علينا أن نقيم كل مرحلة ونقارنها مع الوضع الأمثل لها، ونحاول أن نقلل الفجوة بين الواقع والمأمول، كما يجب أن يقارن التقييم في كل مرحلة مع الوضع الأمثل لها قبل أن تستفحل المشاكل وتتحول إلى أزمات.

الخطوات الرئيسة لعملية تقييم أداء الموارد البشرية:

١. تحديد أبعاد تقييم الأداء ومعاييرها.
٢. قياس الأداء الفعلي للأفراد.
٣. توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم.
٤. إدارة الأداء وتحسينه. (حسن وزملاؤها، ٢٠٠٧).

وتعني عملية تحديد الأبعاد القيام بتحديد مجالات العمل التي يجب قياس الأداء فيها، وغالباً ما تعتمد هذه الخطوة على نتائج تحليل الوظائف، أما عملية القياس الفعلي للأداء فيقصد بها تحديد مدى جودة أو عدم جودة ما قدمه الفرد من أداء في عمله، أما توفير المعلومات المرتدة فتشير إلى وجود نظام يتم من خلاله إبلاغ الأفراد بنتائج تقييم عملهم، أما إدارة الأداء فهي الهدف الأساسي من عملية التقييم. (حسن وزملاؤها، ٢٠٠٧).

تقييم الأداء والجودة الشاملة:

التقييم عملية مهمة لتطوير الموارد البشرية وتنميتها ولتحقيق التحسين المستمر أو لمعالجة المشاكل والانحرافات في الأداء إن وجدت، وعلى هذا فإن نظرية النظم نظرية متكاملة تجعل بنهايتها منتجا أو مخرجا مع منتج أو مخرج نموذجي، ودائما بمساعدة التغذية الراجعة. وهذا ما أكده جاد الرب (٢٠٠٧) حيث أشار إلى: أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات – إن وجدت – وعملية تقييم الأداء ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة ضرورية لاتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء ومعالجة العيوب وجوانب القصور، كما قد يكون الغرض من تقييم الأداء هو أن يستخدم كأداة تشخيصية وأداة مرجعية لتطوير وتنمية الأفراد وفرق العمل، والمنظمة ككل.

إن أغلب ما تقع فيه الموارد البشرية من أخطاء هو اعتمادهم على المعلومات التي اكتسبوها في الأكاديميات، ولم يسعوا إلى إضافة معلومات أخرى عليها – خصوصاً أن الزمن مُتغير ومتطور يحتاج إلى قابليات للتعلم، فنجد أن المورد البشري قد أغلق فكره على ذلك، مما جعله يكون كقيادة تقليدية متكررة لا تنجم عنها مخرجات صحيحة أو ممارسة إجراءات مرغوبة ومتوقعه.

وعلى هذا فإنه يرفض ما يسمى بالقيادة التقليدية التي لا تطبق ما تعلمت على الواقع، فهم لا يطورون معلوماتهم التي اكتسبوها، بل تبقى المعارف نفسها موجودة في ذهنهم وليس لديهم قابلية للتعلم ولا محاكاة للواقع.

وقد قدم فريق (جماعة هاي) Hay Group وهي منظمة استشارية في الولايات المتحدة الأمريكية أنموذجاً لتقييم أداء الأفراد والدفع لهم بناء على متغيرات تشمل:

- المقدرة على الاتصال.
- التأثير في العميل.
- المقدرة على العمل في فريق. (جاد الرب، ٢٠٠٩).

ويجب أن يرتكز الجمع بين نظام تقييم الأداء والجودة الشاملة على المبادئ والمقومات التالية:

١. مقابلة توقعات المراجعين.
٢. عدم وجود وصف للوظيفة يولد لدى القائمين أو الموظفين توقعاتهم الوظيفية.
٣. توقعات النتائج من خلال الإدارة بالأهداف.
٤. تشمل توقعات الأداء المهارات السلوكية اللازمة لانجاز الجودة وأدائها والرضا الكلي لمتلقي الخدمة.
٥. سوف يشارك الموظفون والعاملون في عملية التشغيل ولا يمكنهم الانسحاب منها. (جاد الرب، ٢٠٠٩).

إن عملية التقييم تعتمد على أداء المهارات التي تحتاج إلى تخطيط مُسبق، لمعرفة الأداء المطلوب، ولابد من الاعتماد على التغذية الراجعة من المراجعين، وذلك لتحسين جودة الخدمة المقدمة.

ثامناً: تكنولوجيا المعلومات

يمكن تعريف نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية بأنها (الإجراءات) المنتظمة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والفعالة عن الموارد البشرية وأنشطة الأفراد وخصائصهم في أي منظمة وبما يدعم كفاءة إدارة الموارد البشرية وفاعليتها في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري. (جاد الرب، ٢٠٠٩).

وقد عرفه (بدير، ٢٠١٠)، بأنه مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة معاً لجمع وتشغيل البيانات من أجل تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، ويقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) نستطيع الإفادة منها، وتستخدم مخرجات النظام لاتخاذ القرارات وعملية التنظيم والتحكم داخل المؤسسة.

الخلاصة أن لكفاءة إدارة الموارد البشرية وفاعليتها متطلبات منها، الابتعاد عن الروتين الإداري وعن الممارسات الخاطئة القائمة على عدم التبصر بالأمور وحل المشكلات بطريقة الخطأ والصواب.

تكنولوجيا المعلومات والقرارات الرشيدة:

يمكن القول إن عملية اتخاذ قرار غالباً ما تكون غير مخطط لها، ولا تحاول البحث عن البدائل المتعددة، وهذا الأمر أدى إلى إنتاج بعض القرارات الارتجالية، التي أدت إلى ضياع الجهد والوقت والمال، وهذا ما أكده أمين (٢٠٠٦)، حيث بين: أن عملية اتخاذ القرارات وتحويلها إلى واقع فعال هي إحدى عمليات الإدارة، والفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة العصرية أنه في الحالة الأولى يتم اتخاذ القرارات بأسلوب عفوي أو اجتهادي دون البحث المدروس عن بدائل يمكن الاختيار من بينها.... أما في الحالة الأخرى فالقرارات تصدر عن علم وبحث ودراسة كافية.

وبذلك فإن إحدى ركائز الإدارة العصرية وجود نظام كفؤ للمعاملات يمكن الإداري من اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب. ولعل من المهم أن ندرك أن استخدام التكنولوجيا يسهل كثيراً في عملية التطوير. ومن مميزات أنظمة المعلومات:

١. المرونة، بحيث تستوعب أي تعديل.
٢. الترابط في المكونات والعناصر.
٣. المقدرة على استيعاب المعلومات والبيانات مهما بلغت كثافتها.
٤. المقدرة على تنفيذ البرامج المتطورة في التنظيم والتحليل.
٥. الدقة في مخرجات النظام.

٦. نقل المعلومات للمستفيدين وتوصيلها بالشكل المناسب والوقت المناسب.
٧. تلبية احتياجات الإدارات المعنية بالمعلومات المنتظرة أو الطارئة. (أمين، ٢٠٠٦)

وهناك كثير من الصعوبات التي تعيق عملية انسياب المعلومات وتبادلها بين الموارد البشرية لممارسة الأعمال الإدارية في المؤسسة كعدم التعاون في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب، مما يؤثر على عملية صناعة القرار الإداري، وهذا ما أكده أمين (٢٠٠٦)، عندما أشار إلى أنه ليس هناك تعاون بين النظار والمديرين والمسؤولين في الإدارة التعليمية. كما أنه ليس هناك تبادل للبيانات والمعلومات بين الإدارات التعليمية بعضها وبعض، هذه البيانات والتعليمات التي تقوم عليها العملية التربوية بجميع أبعادها المختلفة. ولضمان وصول المعلومات لا بد من توافر المتطلبات التالية:

١. تعاون المستويات الإدارية كافة.
٢. استحداث نظام يسمح بانسياب المعلومات والبيانات.
٣. استحداث نظام فعال لحفظ البيانات.
٤. تقوية الاتصال الشخصي بين المستويات الإدارية المختلفة. (أمين، ٢٠٠٦).

وهذا مهم جداً في عملية التطوير، لأن كل عملية اتصال سهلة بين القيادات الإدارية وبين غيرها من الهياكل التنظيمية تؤدي إلى سرعة في التطوير، وعلى هذا يجب أن يغيب الروتين الإداري وتحل محله مرونة الاتصال.

تاسعاً: القيادة

إن حيوية المنظمة وديناميتها ترتبط بفاعلية القيادة الإدارية وبعلاقة القائد الإداري مع مرؤوسيه، ومقدرته على حل المشكلات التي تواجهها الموارد البشرية، وبث روح الحماس فيهم، واكتشاف الحلول الابتكارية، وقد ظهر الكثير من التساؤلات حول دور القيادة التربوية، منها هل نحن في حاجة إلى قيادة؟ وما الأسلوب الأمثل الذي يتبع؟ إلى أي مدى يمكن الاستفادة من القيادة في الميدان التربوي؟

ولاشك أن للقيادة مفهوماً خاصاً يختلف عما سواه من مصطلحات، فهي تدل على الإشراف والتوجيه من قبل شخص لمجموعة من الأفراد. والقائد لابد أن يكون هو المسير للأعمال شريطة أن يكون موقعه متقدما، وهو بذلك مقبول من جميع أفراد المجموعة، وهو يهيئ الأجواء والمناخات التي تشجع كل فرد على التجديد والتطوير، ويطور فرقاً لها رؤى مشتركة.

ذكر السكارنة (٢٠١٠)، تعريفين للقيادة هما:

١. هي مقدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
٢. علمية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين.

ويتبين للباحث من هذين التعريفين أن طبيعة عمل القائد التربوي تفرض عليه أن يقوم بأدوار مختلفة، وهذا ما أكده حسان وزميله (٢٠٠٧)، عندما أوضح أن القيادة لا بد منها للمجتمع البشري حتى تترتب حياة أفراده ويقام العدل بينهم ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، فطبيعة عمل القائد تفرض عليه أن يقوم بأدوار مختلفة.

وهناك فرق واضح بين المدخل التقليدي وبين القيادة التحويلية، فالأول يؤدي إلى تقييد في حرية المورد البشري، فهو لا يستطيع أن يتصرف بحرية في موقع عمله، بينما القيادة التحويلية تعطي مجالاً وحرية أعظم للمورد البشري في موقعه مما يؤدي إلى تصرفه وفق الحاجة التي يمكن أن تظهر في موقع العمل.

أهمية القيادة:

وتعتبر القيادة مهمة للأمور التالية أيضاً:

١. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة.
٢. من خلالها يتم فهم المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
٣. بها يتم تحقيق الأهداف المرسومة.

٤. تُعمم القوى الإيجابية.

٥. تُقلص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

٦. تُنمي الأفراد وتدربهم وتراعيهم.

٧. تُتابع التغيرات وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ولا بد من مساعدة الموارد البشرية على تطوير مقدراتهم لزيادة كفاءتهم وثقتهم بأنفسهم، وتعميق متطلبات القيادة التحويلية فيهم؛ ليكونوا قادرين على التعامل مع التحديات التي تواجههم.

وتحتاج قيادة الموارد البشرية إلى التركيز على تفويض الصلاحيات والتمكين، والقائد الحقيقي هو الذي يُفوض، وهو الذي يعيش منظومة أخلاقية، والقائد يبني علاقات إنسانية فيما بين الموارد البشرية، حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المرسومة، وهذا مهم جداً في عملية التطوير.

عاشراً: العلاقات بين العاملين

بناء العلاقات المتناغمة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة التربوية وكأنهم أسرة واحدة، وتنسيق هذه العلاقات، من شأنه أن يريح العامل في عمله، وكذلك تنهض المؤسسة التربوية بشكل ملفت للنظر، وقد ظهرت الكثير من التساؤلات حول العلاقات بين العاملين منها: هل النواحي المادية هي التي تؤثر على جودة الخدمة أم أن هناك عوامل أخرى؟ ما أهم المتغيرات التي تؤثر في حياة العامل؟ ما دور النواحي الاجتماعية والإنسانية في العمل؟ هل الحاجات الإنسانية تشمل الناحية المادية فقط؟

ينمو قطاع تكنولوجيا الاتصال نموا سريعاً، الأمر الذي يؤثر في العلاقات بين الموارد البشرية لما لهذه العلاقات الإنسانية بين العاملين من دور كبير في إنجاح أهداف المؤسسة. والقائد يلعب دوراً كبيراً في تنمية هذه العلاقات، وهذا ما أكده حسان وزميله (٢٠٠٧)، حيث قال: (لاشك أن السياسات الخاصة بعلاقة العاملين بالمؤسسة سوف يكون مصيرها الفشل إذا لم يكن مدير المؤسسة قادراً شخصياً على خلق علاقات شخصية بالعاملين وقادراً على تنظيم هذه السياسة بطريقة عادلة).

فالقائد يعمل على هندسة هذه العلاقات وتنميتها والتقارب بينها عن طريق الحوار، وتبادل الآراء، وأسلوب حل المشكلات التي تواجههم. وإن استخدام وسيلة العقاب وحدها تُؤدي إلى وجود بيئة متشنجة وغير مريحة، بخلاف إيجاد بيئة عمل تتسم بالتناغم بين الأفراد. وإن روح الفريق الواحد يلعب دوراً كبيراً في هذا التناغم واكتساب عادات جديدة والتوجه واقتلاع المشكلات من جذورها، وهذا ما أشار إليه حسان وزميله (٢٠٠٧)، عندما ذكرا أن: مدير المؤسسة الناجح هو أبعد الناس عن استخدام سلاح العقاب كوسيلة وحيدة لأداء العمل، والفرق كبير بين الموظف الذي يؤدي عمله رهبة من توقع العقاب ومن يؤديه عن رغبة في الأداء وتعاون في العمل، ويجب على المدير أن يراعي في العمل، مثل المكافآت والعقاب والمدح والتأنيب والمنافسة لما لها من أثر محرك خاص، وقد يكون للمناقشة أثر أقوى من أثر المكافأة، والتعاون يعتبر من بواعث العمل، فالمناقشة بين جماعة وأخرى تؤدي إلى تعاون أفراد كل جماعة مع الأخرى وهذا بدوره يؤدي إلى أداء أفضل، وهناك بعض الحاجات النفسية للعاملين يجب على المدير أن يضعها في الاعتبار مثل الحاجة إلى الاستقرار والحاجة إلى التقدير لدى المورد البشري، وقد تؤدي كلمة التقدير من مدير المؤسسة للموظفين إلى التحسين في أداء العمل على أكمل وجه، وعموماً على مدير المؤسسة إذا أراد أن تكون قيادته فعالة، أن يوجد جسراً من العلاقات بينه وبين العاملين، وعليه أن يهتم بتقدمهم الوظيفي والمادي، فإن شعروا بذلك ازداد ولاءهم له وازداد بالتالي إنتاجهم وأداءهم.

ويجب تفعيل المهارة التواصلية بين القائد والمورد البشري بأن يُعطي المورد البشري الفرصة للمشاركة من خلال آلية عمل واضحة تقوم على التوعية في المهارات الحياتية ومهارات التواصل وهي مهمة وواجبة وهي مفتاح النجاح أو الفشل في التعامل مع مؤسساتنا التربوية.

وللتنافس أثر سلبي على الفرد والمجتمع والمؤسسة، وله دور كبير في إثارة الصراع بين الأفراد، لذلك ينبغي أن يحل محله التعاون الذي يلعب دوراً كبيراً في تنامي التناغم بين الموارد البشرية بدل التنافس والصراع، وعلى المؤسسة أن تنظر إلى الموارد البشرية على أنها مدخلات ثرية لديها رغبة في أن تترك بصمة إيجابية دالة، وهذا ما أكده رشيد (٢٠٠١)، حيث بين أنه ينبغي أن يكمل متخصصو الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون بعضهم بعضا، وأن تقوم العلاقة بينهم على التعاون والتفاهم وليس على التنافس.

وتقوم العلاقات الإنسانية بالمؤسسة على:

١. إقامة وحدة متماسكة بين العاملين.
٢. خلق جو ودي في نظام العمل.
٣. جعل العاملين على علم بمجريات الأمور في المؤسسة.
٤. الاهتمام بالمناقشات والمشاورات والقرارات الجماعية.
٥. وضع معايير للعمل وحث العاملين على بلوغها.
٦. مساعدة العاملين على تنمية مواهبهم.
٧. تقدير الأعمال الممتازة ومكافأة العامل الكفء.
٨. أن يكون رؤساء الأعمال قدوة صالحة للعمل. (حسان والعجمي، ٢٠٠٧)

وهذا يتطلب أن يُرفع مستوى الحوار إلى أعلى درجة ممكنة، وأن يتعاون العاملون فيما اتفقوا عليه، وأن يعودوا أنفسهم على أن يكونوا صُرحاء؛ لأن البناء الإيجابي للإنسان هو الأهم في المؤسسة التربوية. لذا ينبغي أن ينظر إلى العاملين وفقاً لنظرية (y) باعتبارهم أفراداً ناضجين يُساهمون في مَسيرة التطور المؤسسي، أما عن علاقة الموارد البشرية مع المراجعين فينبغي أن تكون علاقة ودية انطلاقاً من قيم المؤسسة. والمؤسسة التي تسعى إلى التميز بحاجة دائماً إلى التعرف وبصفة مستمرة على حاجات المراجعين ورغباتهم، لذا لابد من إنشاء قنوات اتصال معهم، وبقدر سهولة هذا الاتصال يكون نجاح المؤسسة في تحقيق حاجات المراجعين ورغباتهم.

حادي عشر: التغيير التنظيمي

لا يشكل التغيير تهديداً، لكنه يعتبر فرصة للتطوير والتحسين والإبداع، ومواجهة تحديات العصر، والتغيير التنظيمي لا يعني بالضرورة تلقين الموارد البشرية لمجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والاستراتيجيات دون الاقتناع بها، إذ لابد من إقناعهم بها حتى تظهر السلوكات المنسجمة مع توجهات الجودة الشاملة في بناء مستقبل أفضل وهذا ما أكده زاهر (٢٠٠٥)، حيث أشار إلى أن ثقافة الجودة في تحليلها النهائي إلى مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والاستراتيجيات التي تغرسها الإدارة العليا في نفوس العاملين بمختلف مستوياتهم

وتخصصاتهم وبدهي أن مثل هذه القيم إذا تم تشربها من قبل هؤلاء العاملين فإنها تصبح ثقافة تنظيمية ملزمة لكل أعضاء الجماعة، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب الأمثل للتعامل مع المشكلات التي تواجه المؤسسة. ويتضح التغيير فيما يأتي:

١. التغيير في الأهداف.
٢. التغيير في القيم.
٣. التغييرات التكنولوجية.
٤. التغييرات في العمليات الإدارية.
٥. تغييرات الهيكل التنظيمي في المستقبل.
٦. التغييرات في التخطيط.
٧. التغييرات في اتخاذ القرارات والرقابة.
٨. طبيعة العمل الإداري. (حسان وزميله، ٢٠٠٧).

وقد أصبح التغيير التنظيمي واحدا من الموضوعات البالغة الأهمية في عالمنا، فلماذا لا تتحول المؤسسة تحولاً استراتيجياً من إدارة منغلقة إلى إدارة منفتحة ومن إدارة مركزية إلى إدارة شفافة، ومن إدارة الفرد إلى إدارة فريق العمل ومن إدارة الرئاسة إلى إدارة القيادة، ومن إدارة الأفراد إلى إدارة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؟

التغيير التنظيمي لا يحصل عن طريق السير باتجاه واحد، بل يجب تطوير رؤية مستقبلية مبدعة من خلال الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل لردم الفجوة الحالية ومن خلال التخطيط المستقبلي، وما تضعه من خطط في مجال التكنولوجيا والتغييرات في العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي وغير ذلك.

ويتميز العصر الحالي بالتغير السريع، وهذا يتطلب من الإدارة أن تعايش هذا العالم المتغير والنامي، وعلى الإدارة أن تطور أساليبها وممارساتها، وهذا ما أكده حسان وزميله (٢٠٠٧)، حيث قال: لقد تغيرت طبيعة المهام والأعمال الإدارية المتعلقة بإدارة المنظمات التعليمية بدرجات ملحوظة، الأمر الذي يتطلب تغيرا مماثلا في المواصفات والمهارات اللازم توافرها في المديرين لأداء تلك المهام بشكل فعال، حيث إن إدارة التربية أصبحت مهنة لها كل مقومات المهنة التي تتمتع بها المهن الأخرى.

ويجب أن تتحول إدارة المؤسسة التربوية إلى الاهتمام بالتفكير النظمي، وهو التفكير الذي يكون موجها بطرق علمية صحيحة ليصل إلى نتائج صحيحة يصبح فيه إبداع وتطوير، وينبغي أن يعطى كل مورد بشري الفرصة أمامه للنجاح، وكذلك على الموارد البشرية أن تفكر جميعاً ولا تنتظر من يُملي عليها الحلول.

ويحتاج التغير في إدارة المنظمات والتجديد في عملياتها إلى جهد مخطط وهادف بل ومنظم لتعديل الوضع القائم، وتكوين المقدرات البشرية عن طريق تعليم الموارد البشرية وتزويدها بالمهارات والقدرات اللازمة لاستخدامها في العمليات الإدارية لتحقيق الأهداف المرسومة والانتقال إلى الوضع المرغوب، وهذا يتطلب أن يدرك كل مورد بشري أنه مسؤول وله دور في تجسيد الرؤية.

ولعمليات الاختيار والتعيين وأنظمة المعلومات واستخدام التكنولوجيا والاتصال الإداري والتفويض ومرونة الهياكل التنظيمية، أهمية كبيرة في إحداث التغيير التنظيمي.

ثاني عشر: خدمة المجتمع

لإعداد الإنسان للحياة حتى يكون مواطنا أفضل من الناحية الروحية والصحية والجسمية والعاطفية والعقلية وحتى يكون أكثر فهما لما يدور من حوله، لا بدّ من التعليم، وحتى تقوم المديرية بدورها في خدمة المجتمع لا بدّ من تأدية الخدمات بشكل أفضل، وقد ظهرت الكثير من التساؤلات حول خدمة مديرية التربية للمجتمع، ما دور مديرية التربية والتعليم في خدمة المجتمع المحلي؟ ما دور المديرية في الإثراء العلمي لأفراد المجتمع؟ وهل تستفيد مديرية التربية من الكفاءات من المجتمع المحلي؟

ينبغي أن تكون العلاقة بين المؤسسة والمجتمع علاقة قوية مبنية على المشاركة الفعالة بينهما، وهذا ما أكده أمين (٢٠٠٦)، حيث بين أن طبيعة العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع علاقة وطيدة باحتياج مُعين لدى المجتمع، والمؤسسات التعليمية هي وسيلة المجتمع وأداته في مواجهة هذا الاحتياج وإشباعه، ومن جهة أخرى فإن المؤسسات التعليمية لا يمكن أن تبقى قائمة دون مساندة وتأييد من المجتمع الذي تنشأ لخدمته، وتتمثل هذه المساندة في الموارد

المادية البشرية التي يوفرها المجتمع ويتيحها لها لكي تستخدمها في القيام برسالتها، يضاف إلى ذلك أن المؤسسة التعليمية تعمل دائماً داخل إطار القيم والعرف والتقاليد والقوانين السائدة التي تنظم حياة المجتمع.

والعلاقة الإيجابية بين المؤسسة والمجتمع تفتح مجال التفاعل المتبادل، فنحن نعمل مع مجتمع يتطلب منا إدارات واعية ومنظمة وذات قيمة مضافة، فالمجتمع يتطور وتزدهر الحياة وتوسع خيارات المجتمع، ويُحسّن من مقدراته، وبنائه.

وللاستمرار في هذه العلاقة الايجابية لابد من الاتصال المستمر المنظم بين المؤسسة والمجتمع بما يحقق الأهداف المرسومة، وهذا ما أكده أمين (٢٠٠٦)، حيث أشار: ومن هنا نشأت الحاجة إلى قيام نوع من الاتصال المستمر المنظم بين المؤسسة التعليمية من جانب والمجتمع من جانب آخر، هذا الاتصال يكون له أهدافه ومراميه من جانب كل من المؤسسة التعليمية والجمهور الذي نخدمه، فمن جانب الجمهور فهو في حاجة مستمرة إلى التأكد من أن الموارد التي يخصصها للمؤسسة التعليمية تنفق أو تستخدم في الوجوه المخصصة لها وتحقق الأهداف المنشودة من ورائها، والجمهور بحاجة كذلك إلى أن يطمئن إلى كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية بأجهزتها المختلفة والعاملين فيها.

إن الاتصال والتعاون من خلال إقامة حوار بين المؤسسة والمجتمع أمر ضروري، فهو الذي يقوي العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، وإن إثارة الوعي لدى المواطنين للقيام بدورهم وواجبهم تجاه المؤسسات التربوية، والعمل على نقد المجتمع وتطويره، يساعد في تغيير قناعات الناس من خلال الخطط والبرامج التربوية في حل المشاكل التي يمر بها المجتمع، ويتوجب على النظام بمستوياته المختلفة تجسيد هذه الرؤى، وترجمتها عبر الأجيال. وهذا يفتح الآفاق أمام مستقبل واعد بالانجاز والازدهار ليحلق في فضاءات العلم والمعرفة.

ثالث عشر: إدارة المعرفة

لمواجهة التحديات في القرن الواحد والعشرين لا بدّ من التكيف مع التطورات التكنولوجية وأن تستبدل الأساليب التقليدية بأساليب حديثة ترتكز على التكنولوجيا بهدف إيجاد قيمة مضافة

من خلال تحسين الكفاءة الفردية لتحقيق جودة الخدمة، وقد ظهرت الكثير من التساؤلات حول إدارة المعرفة منها: ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق تحسين خدمة المراجعين؟ وهل الأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تسهل العمليات وتبسطها؟ وهل الأساليب الحديثة لإدارة المعرفة تخفض التكلفة؟

والمعرفة في معناها اللغوي: هي الإدراك الجزئي أو البسيط. وهي تختلف عن العلم الذي يقال: الإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله دون علمته. (العلي وزملاؤه، ٢٠٠٩)، وذلك لأنك لا تستطيع أن تدرك كُنه الله بالإدراك الكامل، أما من ناحية تعريفها اصطلاحاً: فهي حقلٌ فلسفيٌ قديم متجدد، هي نتاج نشاط وأعمال العقل البشري. (بدير، ٢٠١٠).

أما العلي وزملاؤه (٢٠٠٩)، فقد عرفها بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والمقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة- كيف.

ومن هنا أجد أن المعرفة مورد ثمين، وهي ثروة حقيقية للأفراد والشعوب والمجتمعات، ويمكن تلخيص تعريفها بما يلي: هي تفاعل بين المعرفة الظنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية. (بدير، ٢٠١٠).

وقد عرفت إدارة المعرفة بأنها تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار، (العلي وزملاؤه ٢٠٠٩).

وقد تباينت أراء الدارسين حول العلاقة بين مصطلح إدارة المعرفة ومصطلح إدارة المعلومات، فذهب بعضهم إلى وجود ترادف بينهما، في حين يرى آخرون أن المفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، ويرى فريق ثالث: أن إدارة المعرفة هي من ابتكار منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين لبيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال. (بدير، ٢٠١٠).

أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة إلى ما يلي:

١. تسهيل العمليات وتبسيطها وخفض التكاليف.
٢. تحسين خدمة المراجعين.
٣. تبني فكرة الإبداع من خلال تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
٤. تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
٥. تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
٦. تكوين مصدر موحد للمعرفة. (بدير، ٢٠١٠).

ومن هنا أجد أن إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق تبسيط إجراءات العمل واختصار الزمن في تقديم الخدمة المطلوبة وتوليد المعرفة اللازمة للإبداع.

متطلبات إدارة المعرفة:

تتجسد متطلبات إدارة المعرفة بما يلي:

١. جانب يتعلق بالموارد البشرية: وهم الذين يتحملون مسؤولية القيام بالنشاطات لتوليد المعرفة وحفظها وإبداع معرفة جديدة وتطوير الخدمات القائمة. وهذا يتطلب حضور دورات، ومشاركة لاكتساب المهارات والخبرات لتحقيق تميز المؤسسة، والمشاركة في حوارات واجتماعات تشاورية على مختلف المستويات لتبادل المعلومات والمعارف والآراء، فهذا ضروري لتحقيق الأداء العالي.
٢. التكنولوجيا: ينبغي أن يتم تبادل المعارف من خلال وسائل متعددة مثل أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة ومحركات البحث الالكترونية لتسهيل عملية تبادل المعرفة بين العاملين كل على حسب حاجته.

وهذا ما أكده بدير (٢٠١٠)، عندما طلب توفير بيئة التنمية اللازمة المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة وهي شبكة الاتصالات والكوابل الأرضية الحديثة المتطورة، كما لابد من توافر أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة ومحركات البحث الالكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة.

٣. الهيكل التنظيمي: فهو ينظم العمل ويعمل على إطلاق الابتكار لــدى المــوارد البــشرية. (العلي وزملاؤه، ٢٠١٠).
٤. العامل الثقافي: من أجل إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة بين العاملين لدعم المعرفة وتوفير جوٍ من المشاركة واكتساب الخبرات والمهارات. (العلي وزملاؤه، ٢٠١٠).

وتحتاج مختلف مستويات الإدارة التربوية إلى معلومات متنوعة لرفد المدخلات التي مــن خلالها ترتقي المؤسسة التربوية وتعمل بدقة، وهذا ما أكده أمين (٢٠٠٦): (يحتاج المــستفيدون في مختلف المستويات الإدارية والتربوية إلى نوعيات مختلفة من المعلومــات لــدعم العمليــة الإدارية والأنشطة التي تقوم بتنفيذها الإدارة، ويجب أن تكون هذه المعلومــات دقيقــة وشــاملة ومناسبة زمنياً ومفصلة وفقاً لاحتياجات المستفيدين. وذكر أمين (٢٠٠٦)، خواص المعلومــات من بينها: التوقيت المناسب، الدقة، الصلاحية، المرونة، الوضوح، عدم التحيز، قابلية القيــاس، الشمول.

فالمعلومات الموجزة والمعبرة والملبية للغرض المطلــوب، الواضــحة دون تنــاقض أو تعارض، وتبادلها بين الموارد البشرية، تساعد على أداء مهام الوظيفة الإدارية ونجاح المؤسسة. كما أن الثقة بالموارد البشرية وبمقدراتهم وخبراتهم، تجعلهم يظهرون استعدادهم للمشاركة فــي صناعة القرارات بدل أن تتخذ قرارات غير واقعية.

رابع عشر: اللامركزية

هناك مفاهيم شائعة الاستخدام في الإدارة تتمثــل بمفهــومي المركزيــة واللامركزيــة، فاللامركزية من الأنظمة الإدارية الرئيسة لإدارة المؤسسات التربوية وبكلفة أقل مــع مراعــاة ظروف وإمكانات كل مؤسسة تربوية، وقد ظهر الكثير من التساؤلات حول المؤسسات التربوية منها: هل تؤدي مديرية التربية والتعليم دورها المناط بها بشكل جيد؟ وهل تعاني مديرية التربية من مشاكل إدارية وفنية؟

اللامركزية كما عرفها شاندلر Shandler, D. (2000) هي عملية تــشتيت صــنع القــرار الحكومي ليكون أقرب إلى الناس و المواطنين. وهو يتضمن تشتيت إدارة الحكم في قطاعات أو

مجالات مختلفة مثل الهندسة، والعلوم الإدارية، والعلوم السياسية، والاقتصاد السياسي، وعلم الاجتماع والاقتصاد. وذكر أمين (٢٠٠٦)، أن اللامركزية تعني أن تدير التعليم في كل منطقة محلية السلطات المحلية التي ينتخبها أفراد الشعب دون أن تتدخل الدولة وأي سلطة مركزية في أمر من أمور التعليم.

وقد ظن الناس خطأ أن اللامركزية كلها مزايا، وأن المركزية كلها عيوب، مع العلم أن لكل واحد منهما دوافع لاستخدامه، وإذا أردنا أن نعرفهما فإننا نقول: إن المركزية تعني أن تكون سلطة البت في الأمور التي تهم المنظمة مركزة في يد قمة الهرم التنظيمي. (حسان وزميله، ٢٠٠٧).

أي أنه يعطي قمة الهرم السيطرة المطلقة على القرارات ولا يجوز لغيره اتخاذ قرارات قطعية في مثل تلك الأمور، أما اللامركزية فنتيجة للحاجة إلى تحقيق الأهداف في أسرع وقت ممكن، ولكبر حجم المنظمات يمنح الرئيس الأعلى في المنظمة بعضا من سلطاته خاصة سلطة البت في الأمور إلى المستويات الأدنى في التنظيم ، وكلما زادت السلطات الممنوحة للمستويات الأدنى في التنظيم كان ذلك أصدق تعبيراً عن اللامركزية، أي أن القرار لا يكون بيد رئيس المؤسسة والمنظمة فقط، وإنما يعطي صلاحيات للبت والقطع في بعض الأمور للمدراء الفرعيين وذلك لاختصار الزمن. (حسان وزميله، ٢٠٠٧).

وأرى أن اللامركزية الإدارية تعطي مجالاً أوسع للديمقراطية، وتوفر مساحة من الحرية لتدبير شؤونهم وتلبية حاجاتهم، مما يساعد على الابتكار والإبداع، ويحقق انتعاشاً علمياً واجتماعيا يسهم في التسريع في عملية التنمية ويرفع من مستوى المؤسسة، وهذا ما يتطلبه عصرنا من حيث سرعة التقدم والارتقاء على كافة الصعد.

أما أمين (٢٠٠٦)، فقد ذكر عدة مزايا للاتجاه نحو المركزية في إدارة التعليم وتنظيمه منها:

١. تؤدي إلى تفادي التداخل والازدواج والتكرار في الأعمال، لذلك يمكن أن تحقق فعالية أكبر في الإدارة التربوية.

٢. تحقق وفراً أكبر في الاتفاق على الإنشاء والتجهيزات.
٣. توفر للعاملين أمنا واستقرارا قد لا يتوافر لهم في النظام اللامركزي الذي يتعرضون فيه لضغوط من الجهات المحلية التي يعملون فيها.
٤. تحقق وفراً في الإنفاق، في الوظائف الإدارية المحددة والفنية وليس هناك ازدواج.

ويبدو أن نظام المركزية يحقق الفاعلية في المؤسسة، ويعمل على التوزيع العادل للخدمات والاقتصاد في النفقات، والتماسك بين الموارد البشرية والانضباط الإداري الدقيق.

خامس عشر: الحاكمية الرشيدة

إن البحث والتفكير في الحاكمية التي هي إحدى أكبر مبادئ العدالة مسألة مهمة جدا لتسيير أعمال المؤسسة التربوية بشكل فعال واستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب من الإداريين العمل بروح الفريق مع وجود إدارة فعالة وكفؤة لنضمن تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الخدمة والحد من هدر الموارد وسوء التصرفات الإدارية، فهل حان الوقت لتطبيق جميع متطلبات الحاكمية الرشيدة للإرتقاء بالمؤسسة التربوية؟ وهل تطبيق متطلبات الحاكمية الرشيدة تنجح بتغيير السلوك على مستوى المؤسسة التربوية نحو الأفضل؟ وهل الحاكمية الرشيدة تساعد على رفع فاعلية الأداء الإداري للمؤسسة التربوية؟

تعود أهمية الحاكمية الرشيدة إلى أنها تضبط سلوك أصحاب المصالح الشخصية الذين يفضلون مصلحتهم على حساب المصلحة العامة، كما أنها تمنع حالات الفشل الإداري المتمثلة بهدر الوقت والجهد والمال، وهذا ما أكده سليمان (٢٠٠٦)، حيث بين أن حوكمة الشركات حظيت بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة؛ نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ودول آسيا. على سبيل المثال، ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري والمالي، تبين أن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن القائمين على الشركة من الداخل سواء كانوا مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين وعموم الجمهور.

مزايا الحاكمية الرشيدة:

تجني المؤسسات المطبقة لمفهوم الحكومة فوائد تساعدها على بناء الثقة، واستثمار مواردها بشكل أفضل، وتحقيق أهدافها، ومراقبة الأداء، ومن فوائد الحاكمية الرشيدة ما يلي:

١. رفع مستويات الأداء.
٢. زيادة مقدرة المؤسسات على المنافسة العالمية.
٣. الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستفيدين.
٤. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع. (سليمان، ٢٠٠٦).

وهذا يعني أن تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة يضمن شفافية في العمل والدقة والوضوح والمساءلة، وهذا من شأنه الارتقاء بالعمل الإداري في المؤسسة التربوية وتقديم خدمة عالية الجودة.

المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة:

للحصول على مزايا تطبيق الحاكمية الرشيدة يجب أن يهيأ لها بمجموعة من العوامل التي تضمن التطبيق لمبادئها وهذه المحددات هي:

١. القوانين واللوائح التي تنظم العمل في المؤسسة.
٢. وجود نظام مالي جيد يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات التربوية بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسة على المنافسة الدولية.
٣. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية وذلك بإحكام الرقابة والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، ووضع العقوبات المناسبة في حالة عدم الالتزام.
٤. التزام الموارد البشرية بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل المؤسسة بكفاءة.
٥. وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض بين العاملين في المؤسسة، بل يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل (سليمان، ٢٠٠٦).

ثانيا: الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

أجرى تيم، **(٢٠٠٤)** دراسة عنوانها "**تقدير الحاجات التربوية اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين**" هدفت إلى تقدير الحاجات التربوية اللازمة للتطوير الإداري، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات في فلسطين، وتم تحديد أبعاد الاستبانة وصيغت فقراتها بالإفادة من آراء مجموعة مكونة من **(٤٠)** مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة عن طريق الإجابة عن سؤالين استطلاعيين، والإفادة من الأدب التربوي، وتكونت الاستبانة من ثمانية مجالات تم تقسيمها إلى (٧٢) فقرة، والمجالات هي: المناخ المدرسي، وكفايات المعلمين، والمنهاج المدرسي، والتعليم الصفي، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والاتصال والتفاعل، والإشراف التربوي، والتربية الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

درجة الواقع الحالي للحاجات التربوية اللازمة للتطوير الإداري كانت متوسطة، ودرجة الحاجة المرغوبة للمجالات كانت عالية جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير واقع الحاجات التربوية الحالية تعزى إلى المؤهل العلمي في سبعة مجالات عدا مجال واحد هو المنهاج الدراسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الحاجات التربوية المرغوبة تعزى للمؤهل العلمي في سبعة مجالات عدا مجال الإشراف التربوي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الواقع الحالي للحاجات التربوية تعزى لمؤهل الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الحاجات التربوية المرغوبة تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الواقع الحالي للحاجات التربوية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الحاجة المرغوبة للحاجات التربوية تعزى لمتغير الجنس.

وقام عيسوه **(٢٠٠٥)**، بدراسة عنوانها "**أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة**" هدفت إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ التدريب، والتحفيز، والاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، والتخطيط للموارد البشرية، والعوامل

الديموغرافية والوظيفية على مدى تطبيق الجودة الشاملة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، أما عينتها فقد شملت جميع الموظفين من فئة الإدارة العُليا والوسطى في هذه المؤسسات. واستخدم الباحث استبانة تم بناؤها لأغراض هذه الدراسة، واعتمد على الأساليب الإحصائية المتمثلة بالمتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات، وتحليل التباين الأحادي وتحليل الانحدار الخطي الثنائي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بينت نتائج الدراسة: وجود أثر لمتغير الخبرة في إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود أي أثر للجنس أو المؤهل العلمي أو المستوى الإداري، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية ومدى تطبيق الجودة الشاملة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين ومدى تطبيق الجودة الشاملة ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء ومدى تطبيق الجودة الشاملة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين ومدى تطبيق الجودة الشاملة، وأن هناك توجه ايجابي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارات العليا والوسطى.

وقام شوباش (٢٠٠٥)، بدراسة عنوانها "**خطة تدريبية مقترحة لتلبية الحاجات الإدارية والفنية لمديري التربية والتعليم كما يراها مديرو التربية والمشرفون التربويون في الأردن**" وهدفت دراسته إلى بناء خطة تدريبية مقترحة لتلبية الحاجات الإدارية والفنية لمديري التربية والتعليم في الأردن، وتكون مجتمعها من جميع المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد شكل مجتمع الدراسة عينتها، وتم تطوير أداة مكونة من (٩٦) فقرة موزعة على تسعة مجالات رئيسية هي: القيادة التحويلية، والقيادة التعليمية، والقيادة الرؤوية، والنمو المهني، والاتصال والتواصل، والمجتمع المحلي والتشكيلات المدرسية، والموازنة، والإحصاء والتخطيط الاستراتيجي، وعملية صنع القرار وتقويم أداء العاملين التربويين، وتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة محكمين، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام طريقة ثبات الاتساق الداخلي, (كرونباخ الفا).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

واقع ممارسات مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية والفنية عالية، ومجال صنع القرارات قد استحوذ على أعلى درجة أهمية لمدير التربية والتعليم ومجال التشكيلات المدرسية والموازنة العامة والإحصاء أقل درجة أهمية في مجال صنع القرار، ونال مجال الاتصال والتواصل والمجتمع المحلي أعلى درجة ممارسة، في حين اعتبر مجال القيادة التعليمية الأقل ممارسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسات مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية والفنية وبين أهميتها ومجال تقويم أداء العاملين، الأكثر حاجة لمديري التربية والتعليم أما مجال التخطيط الاستراتيجي فأقل حاجة.

قام الشريجة (٢٠٠٦) بدراسة بعنوان "**تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم**" هدفت إلى تقييم حاجات المديرين التربوية والفنية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (٨٦) فقرة شملت سبعة مجالات، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي ضمت (١١١) مديرا ومديرة وشكل مجتمع الدراسة عينتها.

وخلصت إلى أهم النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى بتغير الجنس على متغير المقدرة، في المجالات التالية (مجال التخطيط والتقويم ومجال الأعمال الإدارية والكتابية لصالح الإناث ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي مجالات الدراسة، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة على متغيري المقدرة الأهمية في جميع المجالات والكل.

وأجرى الجرايدة (٢٠٠٦)، دراسة عنوانها "**تقويم درجة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن**" من خلال الإجابة عن أسئلتها، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير نموذج، تقويم، بهدف قياس درجة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن تكون من (٤٩) معياراً تندرج تحت ثمانية أبعاد، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري الإدارة في مركز وزارة التربية والتعليم وعددهم (١٦) مديراً، والمديرين المختصين في مركز الوزارة وعددهم (٣٨) مديراً ومن جميع مديري التربية والتعليم في المحافظات والألوية وعددهم (٣٣) مديراً، ورؤساء أقسام الموظفين في مديريات التربية والتعليم وعددهم (٣٣) رئيساً وقد بلغ عددهم الإجمالي (١٢٠) مديراً ورئيس قسم.

وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفـراد الدراسة لدرجة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمـي والمسمى الوظيفي، ومن أبرز المشكلات التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البـشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن ما يلي: عدم الربط المباشر بين مديريات التربية والتعليم وبين الوزارة. بهدف تبادل البيانات والمعلومات التي تتعلق بالعاملين، وعدم التحديث المـستمر لبيانات العاملين، واعتماد مديريات التربية والتعليم بشكل مباشر على البرمجيات التـي تنتجهـا الوزارة بهدف الاستفادة منها، وضعف خبرات العاملين في مجال نظـام معلومـات المـوارد البشرية.

وأفضت الدراسة بعدة توصيات هي:

التحديث المستمر لبيانات العاملين، وإنشاء البرامج التطبيقية وتصميمها من قبل العـاملين في نظم معلومات الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم، والربط المباشر بين مـديريات التربية والتعليم فيما بينها وبين الوزارة، والاهتمام بدقة المعلومات عن العاملين من خلال إثارة الوعي لدى العاملين، في المدارس بأهمية الدقة في تعبئة الاستمارات التـي تـرد إلـيهم مـن مديرياتهم بهدف تعبئتها بالبيانات اللازمة عنهم.

وقامت الفارسي (٢٠٠٦)، بدراسة بعنوان "**أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان**"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعـرف على أثر وظائف الموارد البشرية والمتمثلة: بتحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البـشرية، والاستقطاب، والاختبار، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقـات المـوظفين، والعوامل الشخصية والوظيفية وهي (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية) على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان، والكشف عـن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي في تلك الوزارات.

وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا والوسطى للعاملين في الإدارات المركزيـة، وقد استخدمت الباحثة استبانة قامت بتصميمها كأداة للدراسة، ولاختبار فرضيات الدراسـة، تـم

تصميم ثلاث استبانات: الجزء الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية، والجزء الثاني يشتمل علـــى فقرات الاستبانة، والجزء الثالث عبارة عن سؤالين مفتوحين، وبلغ عدد الاستبانات المـــستخدمة في التحليل (١٨٤) استبانة، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المتمثلة فـــي: النـــسب المئويـــة والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وظائف إدارة الموارد البشرية تحقق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزيـــة، ووجـــد أثر لإبعاد الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية، وأوصت بضرورة العمل على وضع خطة تتنبأ بالعجز داخل المنظمات العامة.

كما أجرى الحلاق (٢٠٠٨)، دراسة بعنوان: "**أثر وظائف إدارة المـــوارد البـــشرية فـــي تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية**". هدفت إلى التعرف علـــى أثـــر وظـــائف إدارة الموارد البشرية، والتخطيط، والاختيار، والتدريب، والتطور والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من مستويات الإدارة العليا والدنيا والوسطى، وتم توزيع استبانة مخصصة لذلك على عينة الدراسة الطبقية ، حيـــث تـــم تـــصميم استبانة تكونت من جزأين: الجزء الأول شمل البيانات الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني فقد تكون من فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

يوجد أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية والتخطـــيط والاختيـــار والتـــدريب والتطـــوير والتحفيز في تحسين أداء الموظفين. وبينت النتائج عدم وجود أثر في الخصائص الديموغرافيـــة في تحسين أداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بتطـــوير خطـــة تتنبـــأ بالأقسام التي سيكون فيها عجز أو فائض من الموارد البشرية في المستقبل، والقيـــام بدراســـات مسحية للتعرف على مقدرات الموظفين ومهاراتهم، واعتماد أساليب التحفيز المناسبة التي تلبـــي رغبات الموظفين واحتياجاتهم.

كما أجرى بني هاني (٢٠٠٩)، دراسة بعنوان "**إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة**" في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وتكونت عينة الدراسة من ٧٥ عضواً من أعضاء هيئة تدريس العاملين في كليات التربية الرياضية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة إدارة الموارد البشرية المتضمنة ٢٨ فقرة، وكذلك استخدمت استبانة إدارة المعرفة المتضمنة (٣٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: توليد المعرفة، وتشارك المعرفة، والتعليم المنظمي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

إن كليات التربية الرياضية تطبق كلاً من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والجامعة. وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة التوسع في تطوير الخطط الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية لكل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة. حيث إنهما إدارتان مرتبطتان لا يمكن الفصل بينهما.

الدراسات الأجنبية:

دراسة يوسفي (1997) Youssefi، والتي حملت عنوان "**دور التعليم العالي في تطوير الموارد البشرية لتحسين برامج التربية البدنية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة**". وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير البرامج التدريبية البدنية للتربية الخاصة وجعل المعلمين يحققون كفاءات محددة وضرورية لإنجاز برامج تربية بدنية فردية للأطفال الذين لديهم إعاقة، وجمعت بيانات شخصية تتعلق بالطلبة المعاقين في الولايات المتحدة الأمريكية مثل، الفئة العمرية، والعرق، ومكان الإقامة، ونوع الإعاقة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

هناك حاجة ماسة لوجود دعم كافٍ لمعلمي التربية الخاصة وتدريبهم ومنحهم شهادات لضمان إمكانية التحاق كافة الطلبة المعاقين بتعليم عام جماعي وملائم، وقد وجد أن نسبة الطلبة المعاقين

أكبر بكثير من نسبة الموظفين العاملين لمساعدتهم، وأن هناك نقصا كبيرا في الموظفين لخدمة الأطفال المعاقين في كافة أرجاء الدولة، وتم التوصل إلى تقييم يبين أن تطبيق القانون وتنفيذه يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الطلبة المعاقين في محيطهم التربوي وفي المجتمع، وهناك حاجة لتطوير الأنماط البديلة التي من الممكن أن تفي بالمتطلبات التعليمية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

وأجرى جاري (2008) Gary ، دراسة بعنوان "**وجهة نظر حول الممارسات الحالية للموارد البشرية والخاصة بالمدراء التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي**"، حققت هذه الدراسة في المستوى الإدراكي لنجاح الممارسات الحالية للموارد البشرية، والتي يتم توظيفها من قبل أقسام الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الشمال الشرقي، والتي تنتفع منها ١٥ مهنة أساسية من قسم الموارد البشرية في مجلة كوبا كمبادئ أساسية.

واستخدمت في هذه الدراسة الأدوات التالية، لغرض جمع المعلومات: استبانة ممارسات الموارد البشرية في التعليم العالي التي تم من خلالها جمع معلومات حول مستوى نجاح ممارسات الموارد البشرية الحالية في مؤسسات التعليم العالي، حيث تكون مجتمع الدراسة من (٢١٨) نائب رئيس ومديراً لقسم الموارد البشرية، في حين تكونت العينة من (٦٧) مستجيبا، أو ما نسبته (٣٠%) من المجتمع الكلي لأفراد الدراسة، وتم إجراء خمس مقابلات مع ثلاثة من نواب رؤساء، واثنين من مدراء قسم الموارد البشرية بعد أن تمت عملية جمع البيانات/ تحليلها (تتابعياً). تم تحليل بيانات سؤال الدراسة الأول، وبيانات سؤال الدراسة الثاني باستخدام التكرارات.

وتم ترتيب مستوى النجاح لممارسات الموارد البشرية، حيث اعتبرت إدارة منفعة الموظف من بين أنجح الممارسات، وكان معدل النجاح مرتفعاً حيث وصل إلى ما نسبته (٩٣,٣%)، وكذلك اعتبر تدريب الموظفين هو العامل الأقل نجاحاً من بين العوامل الأخرى، بمعدل نجاح سلبي وصل إلى ما نسبته (٦٦,٧%).

وأجرى ايميلي (2008) Emily دراسة بعنوان "**حول عمليات الموارد البشرية في التعليم العالي**" هل أضيفت إليها أية قيم؟ اعتمدت هذه الدراسة على المسح الوصفي لآراء (١٤٢٢)

رئيساً من رؤساء الكليات والجامعات، فيما إذا كانت عمليات الموارد البشرية في مؤسساتهم تتبنى أساليب تقديم الخدمات ذات القيمة الإضافية الأفضل للمراجعين.

وأظهرت النتائج بأن معظم المدراء التنفيذيين في التعليم العالي يعتقدون بأن عمليات الموارد البشرية لديهم أصبحت تتجه نحو تبني نموذج إيصال الخدمات عن طريق استخدام التكنولوجيا، كذلك أفاد ستة من هؤلاء المدراء (٢٠,٥%) بأن عمليات الموارد البشرية لديهم تبنت استراتيجيات تضيف قيمة بدرجة عالية أو عالية جداً للخدمات التي يقدمونها للمراجعين، بينما أظهر (٢٢٥) من المدراء (٧٦,٨%) بأن عمليات الموارد البشرية هي في طور التحول.

كذلك أفاد أكثر من نصف المدراء بأن مؤسساتهم قد تبنت كل العناصر التي يتكون منها نموذج القيمة المقترح، بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تبني جميع مستويات القيمة المضافة الأربعة عشر التي يتكون منها نموذج القيمة المقترح، لتصبح بديهية بالنسبة للمدراء التنفيذيين ، وأشارت النتائج إلى عدم وجود اختلافات في مستوى القيمة المضافة الذي تم تبنيه من حيث حجم المؤسسة، أو نوعها أو رقابتها.

دراسة فادي وزملاؤه (Fadi (2009، هدفت هذه الدراسة إلى "**تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات اللبنانية حول التحديات التي تواجههم**"، والاستراتيجيات الحالية التي يتم تبنيها. كما هدفت الدراسة إلى تقييم العوامل المساعدة بما فيها دور التعليم، والخبرة وتدريب الموارد البشرية.

واستخدم الباحثون تصميم المسح التقاطعي على مدراء أقسام الموارد البشرية (وأولئك الذين يدمجون دورهم كمدراء لأقسام الموارد البشرية بمهام أخرى) في المستشفيات اللبنانية. حيث احتوى المسح على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة التي تمحورت حول الخلفية العلمية والخبرة العملية والمعلومات الديموغرافية، بالإضافة إلى أسئلة حول التحديات الملاحظة، وأهم الاستراتيجيات المستخدمة. وبلغت عينة الدراسة (٩٦) شخصاً من (٦١) مستشفى. تنوعت مستويات الخبرة لديهم من حيث عملهم في مجال إدارة الموارد البشرية.

واستخدم في تحليل البيانات الكمي تحليل التباين الأحادي، فـي حـين اسـتخدم التحليـل الموضوعي للأسئلة المفتوحة. وقد أظهر التحليل الموضوعي بأن التحديات تنوعت فيمـا بـين المستجيبين والمستشفيات المشاركة. فقد كان أكثر التحديات تكراراً هـو الاحتفـاظ بـالموظفين الضعيفين بنسبة ٥٦,٧%، والافتقار إلى الكادر الوظيفي المؤهل بنسبة ٣٥,١%، والافتقار إلـى نظام لتقييم الأداء بنسبة ٢٨,٩%. واشتملت بعض الاستراتيجيات المستخدمة للتخفيف من حـدة التحديات المذكورة أعلاه توفير التعليم المستمر والتدريب المستمر للمـوظفين بنـسبة ١٩,٦%، وتحسين الرواتب بنسبة ١٤,٤%، واستخدام استراتيجيات احتفاظ بنسبة ١٠,٣%. ولوحظ وجود تفاوت بين التحديات والاستراتيجيات المذكورة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن:

على المستشفى أن يحسن من كفاءة الموارد البشرية لديه، في حـال أرادت أن تقـدم خـدمات رعاية صحية ذات جودة عالية ،كما بينت الدراسة بأن هناك حاجة لوجود كادر كفؤ مؤهل مـن مديري الموارد البشرية لتحمل هذه المسؤوليات كاملة بحيث يكون قادراً على تحـسين وضـع الموظفين في المؤسسات التي يعملون فيها بشكل دائم ومستمر، وأوصت الدراسـة بـضرورة إدراك التحديات التي تواجه الموارد البشرية، وأهمية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية بحيث تصبح من ضمن أولويات واضعي السياسات والمدراء على حد سواء. وقد تمتـد نتـائج هـذه الدراسة إلى دول أخرى في منطقة البحر الأبيض المتوسط.

دراسة مينيولا (Meniola, (2010، والتي كانت بعنوان "**التحدي التربوي للمعلم المقـيم: مسح لتقدير الحاجات على الجامعة الوطنية المستقلة – كلية الطـب – جامعـة المكـسيك**"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد اتجاهات المقيمين والاحتياجات الطبية والاستراتيجيات التربويـة المفضلة ذات العلاقة بأنشطة المعلم المقيم . وتكون أفراد الدراسة من (٧٦٨٥ معلمـاً مقيمـاً) وكانت نسبة الاستبانات المستخدمة ٦٥,٧ % وعددهم (٥١٨٦ مقيماً).

أظهرت النتائج أن المقيمين يشعرون بأنهم يمتلكون المعرفة، وأنهم مؤهلون للعمل فـي مجال التعليم بكلية الطب. وغالبية المعلمين المقيمين يشعرون بأنهم يحتاجون إلى تطور معارفهم ومهاراتهم، وأشار(٩٢،٥%) منهم بأن دورهم التعليمي كان مهماً للغاية، وأشار (٩٠%) مـنهم أنه يتم تدريبهم على مهارات التدريس، وأظهرت النتائج التي قدرت باعتبارها هي الأهم فكانـت

معظمها في المجال الطبي، أما الاستراتيجيات التربوية المستخدمة فأشارت النتـائج أن أهمهـا المحاضرات التفاعلية مع الدكتور والمحاضر ومـع المجموعـات الـصغيرة مـع المـشرف، والانترنت، والمواد المطبوعة. وكان أهم الاستنتاجات وجود عدد كبير من الاحتياجات الواجـب توافرها وتطبيقها بهدف تحسين مهارات المعلم المقيم فـي برنـامج تعلـيم الخـريجين، أمـا الاحتياجات الأكثر فكانت تتعلق بالممارسات الطبية والعملية وتبين بأنهم يفضلون استراتيجيات التعليم التقليدية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بماذا أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية ؟

الدراسات السابقة بينت أهمية تلبية الحاجات الادارية والفنية للموارد البشرية، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تحقق التغيير التنظيمي، وأن هناك حاجة ماسة الى توفير كوادر مؤهلـة من الموارد البشرية وهذه الكوادر تحتاج تطوير معارفها ومهاراتها.

بماذا تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات ؟

تتميز هذه الدراسة بأنها تتناول تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم فـي عمـان مـن الموارد البشرية، كما تختلف في طبيعة الأداة التي قام الباحث بتـصميمها ، وفـي حـدودها، والأدب النظري الذي يمكن أن توفره في مجال تقدير الحاجات من الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في عمّان، حيث لم يتم العثور على أي دراسات تناولت هذا الموضـوع حـسب حدود علم الباحث بعد التحري والاستطلاع للدراسات الأجنبية والعربية المتعلقة بمجـال تقـدير الحاجات من الموارد البشرية.

وقد اختلفت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات كونها تناولت مجالات أكثـر شـمولا واتساعا، الأمر الذي استدعى دراسة طبيعة التغير والتبدل في الأنظمة الإدارية التربويـة كمـا اتضح في الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث والتي اشتملت على المقـابلات الشخـصية والأسئلة المكتوبة المفتوحة، وقد انعكس ذلك على أداة جمع البيانات التي تم تصميمها لغـرض هذه الدراسة، الأمر الذي قد يشكل إضافة علمية للمكتبة العربية.

الفصل الثالث

الطريقـة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقـــة والإجــراءات

تضمن هذا الفصل من الدراسة وصف منهج الدراسة ومجتمعها، وأداة القياس المستخدمة، والخطوات اللازمة للتحقق من صدق الأداة وثباتها، كما تضمن وصــفاً للإجــراءات والطــرق الإحصائية التي استخدمها الباحث في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

وقد شملت منهجية الدراسة الإجراءات الآتية:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام استبانة الدراســة وأســلوب المقابلة من خلال المقابلات التي أجريت مع أفراد الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكونت الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم، والبالغ عددهم خمسة مديري تربية، وعشرة مديرين مختصين، ومائة رئيس قسم. وزعت أداة الدراسة عليهم جميعا، وتم استرداد سبع وثمانين منها.

جدول ٢. توزع أفراد مجتمع الدارسة وفقاً لمديريات التربية والتعليم في عمان ٢٠١٠ – ٢٠١١:

الرقم	المديرية	عدد المديرين والمدراء المختصين ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في عمان			المجموع
		مدير تربية	مدير مختص	رئيس قسم	
١	عمان الأولى	١	٢	٢٠	٢٣
٢	عمان الثانية	١	٢	٢٠	٢٣
٣	عمان الثالثة	١	٢	٢٠	٢٣
٤	عمان الرابعة	١	٢	٢٠	٢٣
٥	عمان الخامسة	١	٢	٢٠	٢٣
المجموع		٥	١٠	١٠٠	١١٥

وتوزع مجتمع الدراسة وفق متغيراتها كما يلي:

أولا: متغيرات الدراسة المستقلة:

١. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات:
- بكالوريوس وعددهم(٤٧).
- ماجستير وعددهم (٢٦).
- دكتوراه وعددهم (١٤).

٢. الخبرة الإدارية: ولها أربعة مستويات:
- من ١ – ٥ سنوات وعددهم (٦).
- من ٦ – ١٠ سنوات وعددهم(٥).
- من ١١ – ١٥ سنة وعددهم (١٠).
- من ١٦ سنة فما فوق وعددهم(٦٦).

٣. الجنس وله مستويان:

ذكر: وعددهم (٧٤).
أنثى: وعددهن (١٣).

ثانيا: المتغير التابع: حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية.

جدول ٣. توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة الإدارية والجنس

المتغير	مؤهل العلمي			خبرة				جنس		مجموع
	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	١-٥ سنوات	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	١٦ فما فوق	ذكر	أنثى	
العدد	٤٧	٢٦	١٤	٦	٥	١٠	٦٦	٧٤	١٣	٨٧
نسبة مئوية	%٥٤	%٣٠	%١٦	%٧	%٦	%١٢	%٧٥	%٨٥	%١٥	%١٠٠

أداة الدراسة:

الاستبانة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة لتقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية، وصممت الاستبانة بعد الإطلاع على الأدب التربوي السابق المتعلق بموضوع الدراسة والإفادة منها، وتحليل الواقع الذي تم من خلاله توجيه الأسئلة المفتوحة وعمل المقابلات.

جدول ٤. يبين توزع مجالات الدراسة وعدد فقراتها وأرقامها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
١	تخطيط الموارد البشرية	٧	١-٧
٢	تحليل العمل وتصميمه	٤	٨-١١
٣	استقطاب الموارد البشرية	٥	١٢-١٦
٤	اختيار الموارد البشرية	٤	١٧-٢٠
٥	تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة	٧	٢١-٢٧
٦	تحفيز الموارد البشرية	٧	٢٨-٣٤
٧	تقييم أداء الموارد البشرية	٥	٣٥-٣٩
٨	التغيير التنظيمي	١٤	٤٠-٥٣
٩	العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم	٦	٥٤-٥٩
١٠	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٩	٦٠-٦٨
١١	إدارة المعرفة	٨	٦٩-٧٦
١٢	خدمة المجتمع	٩	٧٧-٨٥
١٣	القيادة	١٠	٨٦-٩٥
١٤	اللامركزية	٧	٩٦-١٠٢
١٥	الحاكمية الرشيدة	٨	١٠٣-١١٠

وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: معلومات أولية عن أفراد مجتمع الدراسة، وقد شملت المتغيرات الآتية: المؤهل العلمي والخبرة الإدارية والجنس.

القسم الثاني: فقرات الاستبانة لمجالات الدراسة الخمسة عشر، وتشمل درجة الواقع الحالي والدرجة المرغوبة.

صدق الأداة:

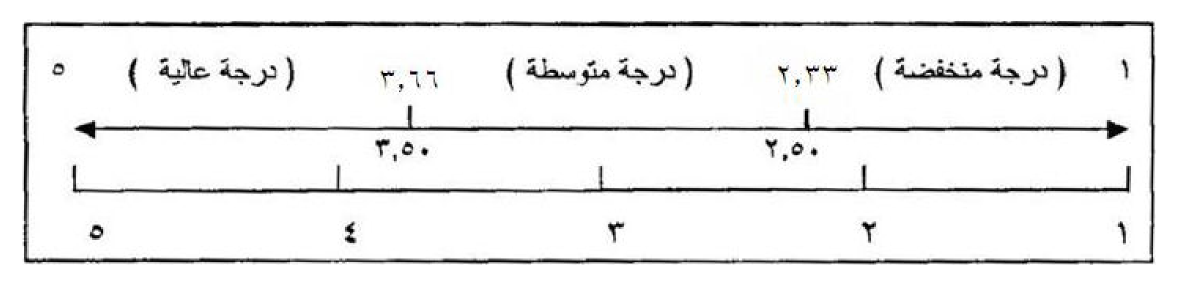
تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على (١٥) من المختصين ذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في كليتي التربية والأعمال ووزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم للإفادة من آرائهم وأفكارهم وملاحظاتهم، وبناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، كما حذفت بعض الفقرات بحيث أصبح مجموع فقرات الاستبانة (١١٠) فقرات بدلاً من (١١٣) فقرة، تقيس تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمّان من الموارد البشرية موزعة ضمن (١٥) مجالاً ومتدرجة حسب مقياس ليكرات (Likert) الخماسي تم تصحيح استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو التالي:

- أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل عالية جداً.
- أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل عالية.
- أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل متوسطة.
- أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل قليلة.
- أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل قليلة جداً.

وتشير الدرجة المرتفعة إلى درجة حاجة مرتفعة، والعكس صحيح. وقد تم تقسيم درجة تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية إلى ثلاثة مستويات، بناء على متوسطات الاستجابات، وقد استخدم الباحث في تفسير نتائجه السلم التصنيفي التالي:

جدول ٥. السلم التصنيفي

المتوسط	درجة التقدير
١-٢,٣٣	منخفضة
٢,٣٤-٣,٦٦	متوسطة
٣,٦٧ -٥	عالية



شكل رقم ٣. السلم التصنيفي لاستجابات أفراد الدراسة

ثبات الأداة:

تم حساب معامل الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة التي تمثل الواقع الحالي والواقع المرغوب باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وكانت النتائج كما يظهر في الجدول رقم (٦):

الجدول ٦. معامل الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة

رقم المجال	مجالات الدراسة	معاملات الثبات لمجالات الواقع الحالي	معامل الثبات لمجالات الواقع المرغوب
١	تخطيط الموارد البشرية	٠,٩٣٢	٠,٩٣٩
٢	تحليل العمل وتصميمه	٠,٨٦٩	٠,٩٣٢
٣	استقطاب الموارد البشرية	٠,٩١٩	٠,٩٢٩
٤	اختيار الموارد البشرية	٠,٨٢٧	٠,٩٣٦
٥	تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة	٠,٩٢٢	٠,٩٥٨
٦	تحفيز الموارد البشرية	٠,٨٩٢	٠,٧٠٢
٧	تقييم أداء الموارد البشرية	٠,٦٩٦	٠,٩٦٠
٨	التغيير التنظيمي	٠,٩٥٣	٠,٩٧٣
٩	العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم	٠,٩١٣	٠,٩٦٤
١٠	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٠,٩٥٩	٠,٩٨٢
١١	إدارة المعرفة	٠,٩٥١	٠,٩٧٢
١٢	خدمة المجتمع	٠,٩٤٩	٠,٩٦٤
١٣	القيادة	٠,٩٦٠	٠,٩٧٩
١٤	اللامركزية	٠,٩٠٥	٠,٩٤٢
١٥	الحاكمية الرشيدة	٠,٩٣٩	٠,٩٧٠

المعالجات الإحصائية:

تمت معالجة البيانات بعد إدخالها في الحاسوب على النحو التالي:

١. استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل حاجة حالية ومرغوبة.

٢. استخدام اختبار (ت) لإيجاد الفروق بين الواقع الحالي ودرجة الحاجة المرغوبة، واستخراج المتوسطات الحسابية لكل حاجة حالية ومرغوبة من أجل ترتيبها ترتيبا تنازليا حسب الأولوية والإلحاح.

٣. استخدام تحليل التباين الأحادي لاستخراج دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة التي تعزى للمؤهل العلمي والخبرة، واستخدام اختبار شيفيه لمعرفة مصادر الفروق بين مستويات المؤهل العلمي والخبرة.

٤. استخدام اختبار (ت) لاستخراج دلالات الفروق بين متوسط إجابات أفراد الدراسة التي تعزى للجنس.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائـــــج الدراســـــة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حاجات الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في عمان، وذلك عن طريق معرفة الفجوة بين الواقع والمأمول للمجالات التربوية، حيث ســعت إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية؟

وانبثق عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

أ- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم الحاليــة من الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي؟

ب-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم الحاليــة من الموارد البشرية تعزى للخبرة؟

ج- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم الحاليــة من الموارد البشرية تعزى للجنس؟

٢. ما درجة حاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة في عمان من الموارد البشرية؟

وانبثق عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

أ- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجــات مــديريات التربيــة والتعلــيم المرغوبة من الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي؟

ب-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجــات مــديريات التربيــة والتعلــيم المرغوبة من الموارد البشرية تعزى للخبرة؟

ج- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجــات مــديريات التربيــة والتعلــيم المرغوبة من الموارد البشرية تعزى للجنس؟

٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$٠,٠٥) ما بين درجة واقع الحاجات التربوية الحالية ودرجة الحاجة المرغوبة اللازمة لتقدير حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية؟

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع حاجات مديريات التربية والتعليم في عمّان من الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الدراسة ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج استجابات أفراد الدراسة على مجالات الدراسة الخمسة عشر

جدول ٧. نتائج استجابات أفراد الدراسة الواقعية وعلى جميع مجالات الدراسة

رقم	مجالات الدراسة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٢	خدمة المجتمع	٩	٣,١٨	١,٠٣	متوسطة
١	تخطيط الموارد البشرية	٧	٣,١٣	١,٠٢	متوسطة
١٤	اللامركزية	٧	٣,١٣	١,٠٤	متوسطة
٩	العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم	٦	٣,١١	٠,٩٢	متوسطة
٢	تحليل العمل وتصميمه	٤	٣,٠٧	٠,٩٦	متوسطة
١٣	القيادة	١٠	٣,٠٦	١,٠٢	متوسطة
١٥	الحاكمية الرشيدة	٨	٣,٠٥	٠,٩٩	متوسطة
٨	التغيير التنظيمي	١٤	٣,٠٤	٠,٩٧	متوسطة
١١	إدارة المعرفة	٨	٣,٠٣	١,٠١	متوسطة
١٠	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٩	٢,٩٩	٠,٩٩	متوسطة
٥	تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة	٧	٢,٩٠	١,٠٧	متوسطة
٧	تقييم أداء الموارد البشرية	٥	٢,٨٩	١,١٩	متوسطة
٤	اختيار الموارد البشرية	٤	٢,٨٠	١,٠٣	متوسطة
٦	تحفيز الموارد البشرية	٧	٢,٨٠	١,٠٧	متوسطة
٣	استقطاب الموارد البشرية	٥	٢,٧٣	١,٠٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	١١٠	٢,٩٩	١,٠٣	متوسطة

يبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لواقع حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية على مجالات الدراسة قد تراوحت ما بين (٣,١٨-٢،٧٣)، حيث حصل مجال

خدمة المجتمع على أعلى متوسط حسابي مقداره (٣,١٨) وبدرجة متوسطة، في حين حصل مجـال استقطاب الموارد البشرية على أدنى متوسط حسابي مقداره (٢,٧٣) وبدرجة متوسطة.

وهذا يشير الى أن واقع الحاجات التربوية في مديريات التربية والتعليم في عمّان تحتـاج الى دراسة من أجل الوصول الى التطوير المنشود ومن اجل تحديد الواقـع الحـالي لحاجـات مديريات التربية وفق مجالات الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لدرجات الحاجة الحالية لكل فقرة، والدرجة الكلية للمجال، وفيما يلي عرض لمجالات الدراسـة الخمسة عشر.

المجال الأول : خدمة المجتمع

اشتمل هذا المجال على تسع فقرات، تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراهـا أفـراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في هذا المجال:

جدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال خدمة المجتمع ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	في مجال خدمة المجتمع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٧٨	تعمل مديرية التربية والتعليم على انجاز معاملات المواطنين بسهولة ويسر.	٣,٥٦	١,٠٥	متوسطة
٨٣	تهتم مديرية التربية والتعليم بقضايا الطلبة وتسعى لحلها.	٣,٥٢	٠,٩٥	متوسطة
٨٤	لمديرية التربية والتعليم دور بارز من خلال النشاطات والفعاليات بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني.	٣,٣٦	١,٠٦	متوسطة
٧٧	تقوم مديرية التربية والتعليم بالتواصل مع المجتمع المحلي.	٣,٢٨	١,٠٩	متوسطة
٧٩	تعمل مديرية التربية والتعليم على إيجاد مساحة واسعة لمناقشة القضايا المجتمعية.	٣,٠٥	٠,٩٦	متوسطة
٨٢	تنمي مديرية التربية والتعليم الوعي التربوي عند الناس.	٣,٠٠	١,٠٤	متوسطة
٨٥	تعمل مديرية التربية والتعليم على الإثراء العلمي لأفراد المجتمع المحلي.	٢,٩٨	١,١٠	متوسطة
٨٠	تضع مديرية التربية والتعليم حلولا مناسبة لجميع القضايا المختلفة التي تواجهها.	٢,٩٥	١,٠٨	متوسطة
٨١	تستفيد مديرية التربية والتعليم من الكفاءات في المجتمع المحلي التي تمتلك حلولا عملية.	٢,٨٩	٠,٩٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,١٨	١,٠٣	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل خدمة المجتمع تراوحت ما بين (٣,٥٦– ٢,٨٩)، حيث احتلت الفقرة رقم (٧٨) التي تنص على (تعمل مديرية التربية والتعليم على انجاز معاملات المواطنين بسهولة ويسر) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٦)، فيما احتلت الفقرة رقم (٨١) التي تنص على(تستفيد مديرية التربية والتعليم من الكفاءات في المجتمع المحلي التي تمتلك حلولا عملية) المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٩) وبدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة ممارسة متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٣,١٨).

المجال الثاني : تخطيط الموارد البشرية:

اشتمل هذا المجال على سبع فقرات، تعبر كل منها عن حاجة تربوية، كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الواقع الحالي في هذا المجال:

جدول ٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال تخطيط الموارد البشرية ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال تخطيط الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣	تهدف مديرية التربية والتعليم إلى إيجاد خطط في الموارد البشرية لتجسيد أهداف ورؤى وزارة التربية والتعليم.	٣,٣٣	١,٠٤	متوسطة
٢	يوجد التزام واضح من قبل مديرية التربية والتعليم بإيجاد خطط مواكبة للتطور في الميدان التربوي	٣,٢٨	٠,٩٩	متوسطة
٤	يتوافر في مديرية التربية والتعليم كوادر مؤهلة لوضع خطط واضحة لإدارة الموارد البشرية.	٣,٢٨	١,٠٧	متوسطة
١	تتواءم خطط الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم مع متغيرات البيئة الخارجية.	٣,١٤	٠,٨٤	متوسطة
٦	يتم تعديل خطط الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في ضوء المفاهيم والمتغيرات التربوية الحديثة.	٣,٠٣	١,٠٣	متوسطة
٧	توجد مراجعة دورية للخطط الموضوعة لتواكب الانفجار المعرفي والتطورات التكنولوجية.	٢,٩٣	١,٠٤	متوسطة
٥	يتم إشراك الموارد البشرية في وضع خطط للموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بناء على توجيهات وزارة التربية والتعليم.	٢,٩١	١,١٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,١٣	١,٠٢	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل مجال تخطيط الموارد البشرية تراوحت، بين (٣,٣٣ – ٢,٩١)، حيث احتلت الفقرة رقم (٣) التي تنص على (تهدف

مديرية التربية والتعليم إلى إيجاد خطط في الموارد البشرية لتجسيد أهداف ورؤى وزارة التربية والتعليم) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٣). فيما احتلت الفقرة رقم (٥) التي تنص على (يتم إشراك الموارد البشرية في وضع خطط للموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بناء على توجيهات وزارة التربية والتعليم) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٩١) وبدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة ممارسة حالية متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٣,١٣).

المجال الثالث : اللامركزية:

اشتمل هذا المجال على سبع فقرات، تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في هذا المجال:

جدول ١٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال اللامركزية ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال اللامركزية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٩٩	تتضمن مديرية التربية والتعليم تسلسلا إداريا عند مناقشة القضايا الإدارية.	٣,٢٨	١,٠٩	متوسطة
٩٦	غالبا ما تقوم مديرية التربية والتعليم بوضع القرارات ثم إعلانها للموارد البشرية.	٣,١٤	١,٠١	متوسطة
١٠٠	إخضاع الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم للمسائلة بلا تردد.	٣,١٤	١,١٠	متوسطة
٩٧	تستوضح مديرية التربية والتعليم عن مهام العمل المناطة بالموارد البشرية قبل القيام بها	٣,١٢	١,٠٦	متوسطة
٩٨	تترك مديرية التربية والتعليم القرارات التي يتم الاتفاق عليها.	٣,٠٨	١,٠٠	متوسطة
١٠١	تقوم مديرية التربية والتعليم بإشراك كافة الموارد البشرية في تحمل المسؤولية.	٣,٠٦	١,٠٢	متوسطة
١٠٢	تعمل مديرية التربية والتعليم على التنسيق بين الأقسام المختلفة فيها.	٣,٠٥	٠,٩٨	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,١٣	١,٠٤	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل اللامركزية تراوحت ما بين (٣,٢٨– ٣,٠٥)، حيث احتلت الفقرة رقم (٩٩) التي تنص على (تتضمن مديرية التربية والتعليم تسلسلا إداريا عند مناقشة القضايا الإدارية) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٢٨)، فيما احتلت الفقرة رقم (١٠٢) التي تنص على (تعمل مديرية التربية والتعليم على التنسيق بين الأقسام المختلفة فيها). المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٥) وبدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة ممارسة متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال(٣,١٣).

المجال الرابع : العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم:

اشتمل هذا المجال على ست فقرات، تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في هذا المجال:

جدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥٨	يتعاون العاملون في مديرية التربية والتعليم في ضوء تخصصاتهم لتحقيق النتائج المرجوة.	٣,٣٤	٠,٨٣	متوسطة
٥٥	يتسم العمل المتبع في مديرية التربية والتعليم بالوضوح.	٣,٢٠	١,٠٠	متوسطة
٥٩	يتم إيجاد قنوات تواصل مناسبة بين العاملين في مديرية التربية والتعليم لزيادة علاقاتهم وتنميتهم.	٣,١٨	٠,٨٨	متوسطة
٥٦	يتم تنظيم علاقات العاملين لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها مديرية التربية والتعليم.	٣,١٠	٠,٨٧	متوسطة
٥٧	تقوم مديرية التربية والتعليم بتنمية العلاقات المحققة للتواصل بين العاملين والانسجام مع رسالتها التربوية.	٣,١٠	٠,٩١	متوسطة
٥٤	توجد لدى الإدارة العليا في مديرية التربية والتعليم قناعة بضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات الإدارية.	٢,٧٧	١,٠٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,١١	٠,٩٢	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم تراوحت ما بين (٣,٣٤– ٢,٧٧) واحتلت الفقرة رقم (٥٨) التي

تنص على (يتعاون العاملون في مديرية التربية والتعليم في ضوء تخصصاتهم لتحقيق النتائج المرجوة) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٤) ، فيما احتلت الفقرة رقم (٥٤) التي تنص على (توجد لدى الإدارة العليا في مديرية التربية والتعليم قناعة بضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات الإدارية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٧). كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة ممارسة متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي (٣,١١) لهذا المجال.

المجال الخامس : تحليل العمل وتصميمه:

اشتمل هذا المجال على أربع فقرات، تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الواقع الحالي في هذا المجال:

جدول ١٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال تحليل العمل وتصميمه ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال تحليل العمل وتصميمه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١١	تتسم عملية تحليل العمل وتصميمه في مديرية التربية والتعليم بالوضوح.	٣,١١	١,٠٠	متوسطة
١٠	يتم تحليل العمل وتصميمه من خلال كوادر بشرية مؤهلة لعمل ذلك في مديرية التربية والتعليم	٣,٠٩	٠,٨٦	متوسطة
٩	يوجد لدى الإدارة والعاملين وضوح حول الآلية التي يتم من خلالها تحليل العمل وتصميمه	٣,٠٥	٠,٩٤	متوسطة
٨	يوجد تنسيق واضح بين الأقسام في مديرية التربية والتعليم فيما يتعلق بتحليل العمل وتصميمه	٣,٠٢	١,٠٣	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٠٧	٠,٩٦	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل مجال تحليل العمل وتصميمه تراوحت ما بين (٣,١١ – ٣,٠٢)، حيث احتلت الفقرة رقم (١١)، التي تنص على (تتسم عملية تحليل العمل وتصميمه في مديرية التربية والتعليم بالوضوح)، المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,١١)، فيما احتلت الفقرة رقم (٨)، والتي تنص على (يوجد تنسيق

واضح بين الأقسام في مديرية التربية والتعليم فيما يتعلق بتحليل العمل وتصميمه) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٢). وبدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة ممارسة حالية متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٣,٠٧).

المجال السادس : القيادة

اشتمل هذا المجال على عشر فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في هذا المجال:

جدول ١٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال القيادة ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٨٦	يمكن الثقة بإمكانيات الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم.	٣,٤١	٠,٨٧	متوسطة
٨٧	تمارس مديرية التربية والتعليم التفويض استنادا إلى أسس علمية واضحة.	٣,٢٦	٠,٩٣	متوسطة
٨٨	تبث مديرية التربية والتعليم روح الحماس في الموارد البشرية.	٣,٠٩	١,١٠	متوسطة
٩١	مديرية التربية والتعليم قادرة على حل المشكلات التي تواجهها الموارد البشرية فيها.	٣,٠٩	٠,٩٣	متوسطة
٩٤	تقدر مديرية التربية والتعليم عمل الموارد البشرية عندما يقومون بعمل جيد.	٣,٠٢	١,٠٤	متوسطة
٩٢	تشجع مديرية التربية والتعليم الموارد البشرية على تحمل المسؤولية والعمل بروح الفريق.	٣,٠٠	١,٠٨	متوسطة
٩٣	تحترم مديرية التربية والتعليم وجهات نظر الموارد البشرية.	٣,٠٠	١,٠٣	متوسطة
٩٠	تتميز مديرية التربية والتعليم بمقدرتها على استشراف المستقبل.	٢,٩٧	١,٠٢	متوسطة
٨٩	تسعى مديرية التربية والتعليم إلى تعميق مفهوم المشاركة لدى الموارد البشرية.	٢,٩٤	١,٠٨	متوسطة
٩٥	تسمح مديرية التربية والتعليم للموارد البشرية باكتشاف حلول ابتكارية للمشكلات.	٢,٨٦	١,١٢	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٠٦	١,٠٢	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل القيادة تراوحت ما بين (٣,٤١- ٢,٨٦)، حيث احتلت الفقرة رقم (٨٦) التي تنص على (يمكن الثقة بإمكانيات الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم). المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٤١)، فيما احتلت الفقرة رقم (٩٥) التي تنص على (تسمح مديرية التربية والتعليم للموارد البشرية باكتشاف حلول ابتكارية للمشكلات) المرتبة الاخيرة، وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٦) وبدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول السابق، أن جميع الفقرات كانت ذات درجة ممارسة متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٣,٠٦).

المجال السابع : الحاكمية الرشيدة

اشتمل هذا المجال على ثمان فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في هذا المجال:

جدول ١٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال الحاكمية الرشيدة ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال الحاكمية الرشيدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٠٦	تتواصل مديرية التربية والتعليم مع جميع الموارد البشرية من خلال قنوات اتصال مفتوحة.	٣,١٧	٠,٨٧	متوسطة
١٠٣	تقوم مديرية التربية والتعليم بتوفير مناخ تنظيمي في كافة أقسامها.	٣,١١	٠,٩٤	متوسطة
١٠٩	تقوم مديرية التربية والتعليم بمساءلة الموارد البشرية فيها ضمن أسس موضوعية.	٣,٠٨	٠,٩٤	متوسطة
١٠٥	تحرص مديرية التربية والتعليم على توفير المصداقية بين الإدارة والموارد البشرية فيها.	٣,٠٦	١,٠٢	متوسطة
١٠٧	تتواصل مديرية التربية والتعليم مع الموارد البشرية باستخدام معايير واضحة.	٣,٠٥	٠,٩٨	متوسطة
١٠٨	تستقبل مديرية التربية والتعليم جميع اقتراحات الموارد البشرية.	٣,٠٣	٠,٩٦	متوسطة
١٠٤	تعمل مديرية التربية والتعليم على عدم إخفاء المعلومات عن جميع الموارد البشرية فيها.	٢,٩٥	١,١٣	متوسطة
١١٠	تنمي مديرية التربية والتعليم أسلوب الرقابة الذاتية لدى الموارد البشرية.	٢,٩٥	١,٠٦	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٠٥	٠,٩٩	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل الحاكمية الرشيدة تراوحت ما بين (٣,١٧– ٢,٩٥)، حيث احتلت الفقرة رقم (١٠٦) التي تنص على (تتواصل مديرية التربية والتعليم مع جميع الموارد البشرية من خلال قنوات اتصال مفتوحة) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٣,١٧)، فيما احتلت الفقرتين رقم (١٠٤ و ١١٠) التي تنص على (تعمل مديرية التربية والتعليم على عدم إخفاء المعلومات عن جميع الموارد البشرية فيها)، (تنمي مديرية التربية والتعليم أسلوب الرقابة الذاتية لدى الموارد البشرية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٥). كما يظهر الجدول السابق، أن جميع الفقرات كانت ذات درجة ممارسة متوسطة ، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٣,٠٥).

المجال الثامن: التغيير التنظيمي

اشتمل هذا المجال على أربع عشرة فقرة، تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في هذا المجال:

جدول ١٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال التغيير التنظيمي ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥٠	تلتزم الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بالقوانين والأنظمة والتعليمات فترة عملهم فيها.	٣,٥٦	٠,٩١	متوسطة
٥٢	تستخدم مديرية التربية والتعليم التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لمواكبة التجديدات التربوية.	٣,٢٦	٠,٩٢	متوسطة
٥١	تقوم مديرية التربية والتعليم بتوفير الموارد البشرية اللازمة في ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية.	٣,٢١	٠,٩٤	متوسطة
٤٨	تتصف الإجراءات المتبعة في مديرية التربية والتعليم بخلوها من التعقيدات.	٣,٠٩	٠,٩٥	متوسطة
٥٣	يوجد في مديرية التربية والتعليم نظام مناسب للحصول على المعلومات في الوقت المناسب بما يمكن من تقديم خدمات أفضل للعاملين.	٣,٠٤	٠,٩٧	متوسطة
٤٩	توجد مساحة من الحرية لدى الموارد البشرية لممارسة مهامهم في مديرية التربية والتعليم.	٣,٠٣	٠,٩٩	متوسطة
٤٧	تسعى مديرية التربية والتعليم لإيجاد جو من الثقة والتعاون بين الموارد البشرية فيها.	٣,٠١	٠,٩٦	متوسطة
٤١	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في مواجهة التغيير التنظيمي باستمرار.	٣,٠٠	٠,٨٨	متوسطة
٤٠	يمكن لمديرية التربية والتعليم التكيف باستمرار مع متغيرات البيئة الخارجية.	٢,٩٦	٠,٩٥	متوسطة
٤٢	تستطيع مديرية التربية والتعليم إحداث التغيير التنظيمي المنشود من خلال وجود كفاءات بشرية قادرة على ذلك.	٢,٩٦	١,٠١	متوسطة
٤٥	تهدف مديرية التربية والتعليم إلى تحسين الخدمات فيها مما يعزز من رضا الموارد البشرية.	٢,٩٢	١,٠٣	متوسطة
٤٤	توجه مديرية التربية والتعليم كل طاقاتها نحو الاستفادة المثلى للموارد البشرية فيها.	٢,٨٤	١,٠٥	متوسطة
٤٦	تقوم مديرية التربية والتعليم بعمل مراجعة دورية لأساليب العمل المتبعة فيها.	٢,٨٢	٠,٩٦	متوسطة
٤٣	تقوم الإدارة العليا بدور فاعل لنشر ثقافة التغيير بين الموارد البشرية العاملة في مديرية التربية والتعليم.	٢,٧٦	١,٠٣	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٠٤	٠,٩٧	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل التغيير التنظيمي، تراوحت ما بين (٣,٥٦– ٢,٧٦)، حيث احتلت الفقرة رقم (٥٠) التي تنص على (تلتزم الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بالقوانين والأنظمة والتعليمات فترة عملهم فيها) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٦)، فيما احتلت الفقرة رقم (٤٣) التي تنص على (تقوم الإدارة العليا بدور فاعل لنشر ثقافة التغيير بين الموارد البشرية العاملة في مديرية التربية

والتعليم.) المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٦) وبدرجة متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٣,٠٤).

المجال التاسع : إدارة المعرفة

اشتمل هذا المجال على ثماني فقرات، تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفـراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في هذا المجال:

جدول ١٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال إدارة المعرفة ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٧١	لدى مديرية التربية والتعليم المقدرة على القيام بفهرسة المعلومات وتصنيفها.	٣,٢٤	٠,٩٦	متوسطة
٧٢	توفر مديرية التربية والتعليم معلومات حديثة يمكن الإفادة منها.	٣,١٧	٠,٩٥	متوسطة
٧٠	تحدّث مديرية التربية والتعليم بيانات الموارد البشرية باستمرار.	٣,١٢	١,٠٣	متوسطة
٧٤	توفر مديرية التربية والتعليم معلومات حديثة وسهلة الفهم.	٣,١١	٠,٩٥	متوسطة
٧٣	توفر مديرية التربية والتعليم باستمرار معلومات كمية ونوعية مناسبة.	٢,٩٨	١,٠١	متوسطة
٧٦	المعلومات التي توفرها مديرية التربية والتعليم تتسم بالشمول.	٢,٩٥	١,١١	متوسطة
٦٩	تستخدم مديرية التربية والتعليم نظاما آليا لحفظ البيانات الجديدة وتخزينها.	٢,٩٣	١,٠٤	متوسطة
٧٥	تعرض مديرية التربية والتعليم البيانات على شكل رسومات بيانية زيادة في التوضيح.	٢,٧٣	١,٠٣	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٠٣	١,٠١	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل إدارة المعرفة تراوحت ما بين (٣,٢٤– ٢,٧٣) ، حيث احتلت الفقرة رقم (٧١) التي تنص على (لدى مديرية التربيـة والتعليم المقدرة على القيام بفهرسة المعلومات وتصنيفها)، المرتبة الأولى وبمتوسـط حـسابي مقداره (٣,٢٤)، فيما احتلت الفقرة رقم (٧٥) التي تنص على (تعرض مديرية التربية والتعلـيم البيانات على شكل رسومات بيانية زيادة في التوضيح)، المرتبة الأخيـرة وبمتوسـط حـسابي

مقداره (٢,٧٣) وبدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة ممارسة متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٣,٠٣).

المجال العاشر: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

اشتمل هذا المجال على تسع فقرات، تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراهـا أفـراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في هذا المجال:

جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٦٥	يتم توفير المعلومات الضرورية عن الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٣,٠٩	٠,٩٣٥	متوسطة
٦٤	يتم تشجيع الموارد البشرية باستمرار لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنمية معرفتهم.	٣,٠٨	١,٠٢٥	متوسطة
٦٨	يتم إعداد المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وتنظيمها من خلال الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٣,٠٥	٠,٩٩٢	متوسطة
٦١	يتم استخدام التكنولوجيا لتسهيل تبادل المعرفة بين الموارد البشرية.	٣,٠٣	١,٠٢٨	متوسطة
٦٧	يتم إعداد البرامج التدريبية المختلفة من خلال الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يجعلها تتصف بالفاعلية.	٣,٠٣	٠,٩٦٩	متوسطة
٦٠	يتم وضع خطط موضوعية يمكن للموارد البشرية من خلالها من استخدام التكنولوجيا بالشكل الأمثل.	٣,٠٢	٠,٩٧٦	متوسطة
٦٦	يتم إيجاد قنوات اتصال مناسبة بين الموارد البشرية من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٢,٩٤	٠,٩٣٢	متوسطة
٦٢	يتم إدارة الموارد البشرية من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٢,٨٨	١,٠١٦	متوسطة
٦٣	يتم الاستفادة من مواقع الانترنت لتنظيم إدارة الموارد البشرية.	٢,٧٨	١,٠٨١	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٩٩	٠,٩٩٥	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل تكنولوجيـا المعلومـات والاتصالات تراوحت ما بين (٣,٠٩– ٢,٧٨)، حيث احتلت الفقرة رقم (٦٥) التي تنص علـى (يتم توفير المعلومات الضرورية عن الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم مـن خـلال

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقـداره (٣,٠٩)، فيما احتلت الفقرة رقم (٦٣) التي تنص على (يتم الاستفادة من مواقع الانترنـت لتنظـيم إدارة الموارد البشرية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٨) وبدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة ممارسة متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسـط الحسابي لهذا المجال (٢,٩٩).

المجال الحادي عشر : تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات ادارة الجودة الشاملة

اشتمل هذا المجال على سبع فقرات، تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراهـا أفـراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة، ودرجـة الواقـع الحالي في هذا المجال:

جدول ١٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال تدريب الموارد البشرية وتطويرها ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢٣	تهدف مديرية التربية والتعليم من خلال تدريب المـوارد البشرية إلى إثراء خبراتهم وكفاءاتهم باستمرار	٣,١٠	١,٠٦	متوسطة
٢١	تقوم مديرية التربية والتعليم بإعـداد الخطـط لتـدريب الموارد البشرية وتطويرهـا فـي ضـوء الاحتياجـات التربوية.	٣,٠١	١,٠٦	متوسطة
٢٧	تراعي مديرية التربية والتعليم أسسا معينـة فـي إيفـاد الموارد البشرية كـالخبرة والمؤهـل العلمـي والعمـر والمستوى الوظيفي.	٢,٩٣	١,٢٣	متوسطة
٢٢	يتم إيفاد الموارد البشرية فـي دورات تدريبيـة داخليـة وخارجية وذلك لتأهيلهم باستمرار.	٢,٨٥	١,١٢	متوسطة
٢٤	تتبع مديرية التربية والتعليم خطوات بناءة من أجل إيفاد المـوارد البـشرية فـي دورات تدريبيـة ذات علاقـة بتخصصاتهم.	٢,٨٢	١,٠٠	متوسطة
٢٥	يتم ترقية الموارد البشرية بعد حـصولهم علـى دورات تدريبية مختلفة في ضوء سياسة مديرية التربية والتعلـيم بتحفيز الموارد البشرية.	٢,٨٢	١,٠٣	متوسطة
٢٦	تقوم مديرية التربية والتعليم بمتابعة تفعيـل مـا اكتـسبته الموارد البشرية من مهارات خـلال الـدورات التدريبيـة المختلفة.	٢,٧٧	٠,٩٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٩٠	١,٠٧	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل مجال تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، تراوحت بين(٣,١٠ –٢,٧٧) ،حيث احتلت الفقرة رقم (٢٣) التي تنص على (تهدف مديرية التربية والتعليم من خلال تدريب الموارد البشرية إلى إثراء خبراتهم وكفاءاتهم باستمرار). المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٣,١٠) فيما احتلت الفقرة رقم (٢٦) التي تنص على (تقوم مديرية التربية والتعليم بمتابعة تفعيل ما اكتسبته الموارد البشرية من مهارات خلال الدورات التدريبية المختلفة).المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٧) وبدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٢,٩٠).

المجال الثاني عشر : تقييم أداء الموارد البشرية:

اشتمل هذا المجال على خمس فقرات، تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الواقع الحالي في هذا المجال:

جدول ١٩.المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال تقييم أداءالموارد البشرية ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال تقييم أداء الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣٩	يتم استخدام الاساليب الحديثة لتقييم اداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم	٣,١٧	١,٩٢	متوسطة
٣٥	يتصف نظام تقييم الأداء في مديرية التربية والتعليم بمرونته وقابليته للتحديث باستمرار.	٢,٨٦	٠,٩١	متوسطة
٣٧	يتم تقييم أداء العاملين باستمرار لتلافي الصعوبات التي قد تحدث أثناء العمل.	٢,٨٥	١,٠٦	متوسطة
٣٦	يتم تقييم الموارد البشرية باستمرار في ضوء المعايير والأسس الموضوعية.	٢,٨١	٠,٩٣	متوسطة
٣٨	يتم عمل الاجتماعات الدورية لبحث الأسس التي يتم في ضوئها تقييم أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم.	٢,٧٩	١,١٢	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٨٩	١,١٩٢	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل تقييم الأداء تراوحت ما بين (٣,١٧– ٢,٧٩)، حيث احتلت الفقرة رقم (٣٩) التي تنص على (يتم استخدام الأساليب

الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,١٧)، فيما احتلت الفقرة رقم (٣٨) التي تنص على (يتم عمل الاجتماعات الدورية لبحث الأسس التي يتم في ضوئها تقييم أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٩)، وبدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول السابق، أن جميع الفقرات كانت ذات درجة ممارسة متوسطة .وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٢,٨٩).

المجال الثالث عشر : اختيار الموارد البشرية.

اشتمل هذا المجال على أربع فقرات، تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في هذا المجال:

جدول رقم ٢٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال اختيار الموارد البشرية ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال اختيار الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٧	تتفق عملية اختيار الموارد البشرية مع الأسس الموضوعية لشغل الوظائف الشاغرة	٢,٨٧	١,٠٩	متوسطة
١٨	تقوم مديرية التربية والتعليم باختيار الموارد البشرية في ضوء التجديدات التربوية بما يتواءم مع متطلبات شروط العمل	٢,٨٣	١,٠٥	متوسطة
٢٠	تقوم مديرية التربية والتعليم بتجديد الأسس والمعايير الموضوعة لاختيار العاملين وتحديثها بما يحقق الرؤية والأهداف التي تصبو إليها.	٢,٨٣	٠,٩٨	متوسطة
١٩	يوجد تنسيق واضح بين الأفراد في الأقسام المختلفة لاختيار الموارد البشرية لشغل الوظائف المختلفة	٢,٦٨	٠,٩٩	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٨٠	١,٠٣	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل مجال اختيار الموارد البشرية تراوحت ما بين (٢,٨٧– ٢,٦٨)، وهي درجة متوسطة، حيث احتلت الفقرة رقم (١٧) التي تنص على (تتفق عملية اختيار الموارد البشرية مع الأسس الموضوعية لشغل الوظائف الشاغرة). المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٧)، فيما احتلت الفقرة رقم (١٩) التي تنص على (يوجد تنسيق واضح بين الأفراد في الأقسام المختلفة لاختيار الموارد البشرية لشغل الوظائف المختلفة) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٦٨) وبدرجة متوسطة. كما

يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة ممارسة متوسطة .وبشكل عـام بلـغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٢,٨٠).

المجال الرابع عشر : تحفيز الموارد البشرية

اشتمل هذا المجال على سبع فقرات، تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفـراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجـة الواقـع الحالي في هذا المجال:

جدول ٢١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال تحفيز الموارد البشرية ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال تحفيز الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣٢	تجد الموارد البشرية أن أساليب التحفيـز الماديـة تناسبهم أكثر من أساليب التحفيز المعنوي.	٣,٣٦	١,١٦	متوسطة
٣١	تبذل الموارد البشرية قصارى جهدها فـي سـبيل الحصول على التحفيز المادي والمعنوي.	٣,١٠	١,٠٨	متوسطة
٢٨	يتم تحفيز الموارد البشرية فـي مديريـة التربيـة والتعليم معنويا.	٢,٨٦	١,٠٩	متوسطة
٣٣	يتم مراجعة أسس تحفيز الموارد البشرية في ضوء المتغيرات والتجديدات التربوية.	٢,٧٣	٠,٩٤	متوسطة
٣٤	تقوم مديرية التربية والتعليم بالتنسيق مع الجهـات ذات الاختصاص لتحفيز الموارد البـشرية ماديـا ومعنويا.	٢,٦٣	١,٠٥	متوسطة
٣٠	تتصف أساليب التحفيز التي تتبعها مديرية التربيـة والتعليم بالموضوعية.	٢,٦٢	١,٠٨	متوسطة
٢٩	يتم تحفيز الموارد البشرية في مديريـة التربيـة والتعليم ماديا.	٢,٣٢	١,١٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٨٠	١,٠٧	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل تحفيز الموارد البـشرية تراوحت ما بين (٣,٣٦– ٢,٣٢)، حيث احتلت الفقرة رقم (٣٢)، التي تنص على (تجد الموارد البشرية أن أساليب التحفيز المادية تناسبهم أكثر من أساليب التحفيز المعنوي). المرتبة الأولـى وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٦)، فيما احتلت الفقرة رقم (٢٩)، التي تنص على (يـتم تحفيـز الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم ماديا.) المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حـسابي مقـداره

(٢,٣٢)، وبدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول السابق، أن جميع الفقرات كانت ذات درجة ممارسة متوسطة، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٢,٨٠).

المجال الخامس عشر : استقطاب الموارد البشرية

اشتمل هذا المجال على خمس فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في هذا المجال:

جدول ٢٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع الحالي في مجال استقطاب الموارد البشرية ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال استقطاب الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٥	يوجد تواصل بين مديرية التربية والتعليم ووسائل الإعلام المختلفة للإعلان عن وظائف شاغرة لاستقطاب موارد بشرية جديدة.	٢,٨٩	١,١٤	متوسطة
١٣	تضع مديرية التربية والتعليم أسساً مناسبة لاستقطاب الموارد البشرية في ضوء المتغيرات التربوية	٢,٧٢	١,٠٧	متوسطة
١٦	يتم عمل مراجعة دورية للأسس والمعايير التي يتم من خلالها استقطاب الموارد البشرية	٢,٧١	٠,٩٨	متوسطة
١٢	يتم استقطاب الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم من ذوي الخبرة والكفاءة وفق معايير مناسبة	٢,٦٦	١,١٠	متوسطة
١٤	تتصف الطريقة التي يتم من خلالها استقطاب العاملين في مديرية التربية والتعليم بأنها عادلة وتتم في ضوء أسس موضوعية	٢,٦٦	١,٠٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٧٣	١,٠٧	متوسطة

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل مجال استقطاب الموارد البشرية تراوحت ما بين (٢,٨٩ – ٢,٦٦) وهي درجة متوسطة، حيث احتلت الفقرة رقم (١٥) التي تنص على (يوجد تواصل بين مديرية التربية والتعليم ووسائل الإعلام المختلفة للإعلان عن وظائف شاغرة لاستقطاب موارد بشرية جديدة) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقدراه (٢,٨٩). فيما احتلت الفقرة رقم (١٤) التي تنص على: (تتصف الطريقة التي يتم من خلالها

استقطاب العاملين في مديرية التربية والتعليم بأنها عادلة وتتم في ضـوء أسس موضوعية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٦٦) وبدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة ممارسة متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٢,٧٣).

السؤال الفرعي (أ) من السؤال الاول : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم الحالية من الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذه السؤال، استخدم تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للواقع الحالي لمجالات الدراسة وفقا للمؤهل العلمي، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول ٢٣. تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للواقع الحالي لمجالات الدراسة وفقا للمؤهل العلمي:

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	بكالوريوس	٤٧	٢٠.٩٧	٥.٥٦	٢.٥٢٨	٠.٠٠٨
	ماجستير	٢٦	٢٤.٠٣	٦.٧٩		
	دكتوراه	١٤	٢٠.٨٥	٤.٨٩		
	المجموع	٨٧	٢١.٨٧	٥.٩٦		
تحليل العمل وتصميمه	بكالوريوس	٤٧	١١.٣٨	٣.٠٠	٥.٩٨٠	٠.٠٠٤
	ماجستير	٢٦	١٣.٩٦	٣.٦٢		
	دكتوراه	١٤	١١.٣٥	٢.٩٢		
	المجموع	٨٧	١٢.١٤	٣.٣٧		
استقطاب الموارد البشرية	بكالوريوس	٤٧	١١.٦٨	٤.٧١	٨.٦٢٩	٠.٠٠٠
	ماجستير	٢٦	١٦.٣٤	٤.٦٢		
	دكتوراه	١٤	١٢.٦٤	٤.٣٤		
	المجموع	٨٧	١٣.٢٢	٥.٠٢		
اختيار الموارد البشرية	بكالوريوس	٤٧	١٠.١٧	٣.١٢	٤.٦٣٤	٠.٠١٢
	ماجستير	٢٦	١٢.٦٩	٣.٧٨		
	دكتوراه	١٤	١٠.٨٥	٣.٥٢		
	المجموع	٨٧	١١.٠٣	٣.٥٣		

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة
تدريب الموارد البشرية وتطويرها	بكالوريوس	٤٧	١٨.٨٧	٥.٢٣	٤.٨٧٣	٠.٠٠١
	ماجستير	٢٦	٢٣.٣٤	٦.٩٧		
	دكتوراه	١٤	١٩.٤٢	٦.٣٢		
	المجموع	٨٧	٢٠.٢٩	٦.٢٣		
تحفيز الموارد البشرية	بكالوريوس	٤٧	١٨.١٩	٥.٥٠	٦.١١٥	٠.٠٠٠٣
	ماجستير	٢٦	٢٢.٨٠	٦.٠٠		
	دكتوراه	١٤	١٨.٣٥	٥.٠٤		
	المجموع	٨٧	١٩.٥٩	٥.٩١		
تقيم أداء الموارد البشرية	بكالوريوس	٤٧	١٣.٣٨	٣.٠٧	٩.٥٧٧	٠.٠٠٠١
	ماجستير	٢٦	١٦.٦١	٤.٧٩		
	دكتوراه	١٤	١٢.٤٢	٣.٩٣		
	المجموع	٨٧	١٤.١٩	٤.٠٨		
التغيير التنظيمي	بكالوريوس	٤٧	٣٩.٥٥	٩.٥١	٦.٢٠٧	٠.٠٠٣
	ماجستير	٢٦	٤٨.٢٣	١٢.٩٢		
	دكتوراه	١٤	٣٨.٥٠	١٠.٩٤		
	المجموع	٨٧	٤١.٩٧	١١.٤٩		
العلاقات بين العاملين	بكالوريوس	٤٧	١٨.٠٠	٣.٨١	٥.٣١٨	٠.٠٠٠٧
	ماجستير	٢٦	٢٠.٩٦	٥.٣٤		
	دكتوراه	١٤	١٦.٧١	٤.٦٨		
	المجموع	٨٧	١٨.٦٧	٤.٦٧		
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	بكالوريوس	٤٧	٢٤.٨٧	٧.٥٠	٩.٥٧٧	٠.٠٠٠
	ماجستير	٢٦	٣٢.٠٠	٦.٨٤		
	دكتوراه	١٤	٢٤.٠٧	٦.٤٥		
	المجموع	٨٧	٢٦.٨٧	٧.٨٣		
إدارة المعرفة	بكالوريوس	٤٧	٢٣.٢٣	٦.٦١	٤.٦٣٦	٠.٠١٢
	ماجستير	٢٦	٢٧.٤٦	٧.٠٢		
	دكتوراه	١٤	٢١.٣٥	٧.٢٢		
	المجموع	٨٧	٢٤.١٩	٧.١٢		
خدمة المجتمع	بكالوريوس	٤٧	٢٦.٦١	٨.٢٢	٥.٩٧٤	٠.٠٠٤
	ماجستير	٢٦	٣٢.٩٢	٦.٦٥		
	دكتوراه	١٤	٢٧.٠٠	٧.٥٧		
	المجموع	٨٧	٢٨.٥٦	٨.١٢		

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة
القيادة	بكالوريوس	٤٧	٢٨.٣	٧.٥٥	٥.٥٥٢	٠.٠٠٥
	ماجستير	٢٦	٣٥.٠٧	٩.١٩		
	دكتوراه	١٤	٣٠.١٤	٩.٠٧		
	المجموع	٨٧	٣٠.٦٣	٨.٧٤		
اللامركزية	بكالوريوس	٤٧	٢١.١٢	٥.١١	٤.٠٥٣	٠.٠٢
	ماجستير	٢٦	٢٤.٤٦	٥.٨١		
	دكتوراه	١٤	١٩.٨٥	٦.٨٨		
	المجموع	٨٧	٢١.٩١	٥.٨٢		
الحاكمية الرشيدة	بكالوريوس	٤٧	٢٢.٨٢	٥.٠٧	٤.٦٥٧	٠.٠١٢
	ماجستير	٢٦	٢٧.٥٧	٧.٥٦		
	دكتوراه	١٤	٢٤.٠٠	٧.٩٢		
	المجموع	٨٧	٢٤.٤٣	٦.٦٥		

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـــي تقدير أفراد العينة للحاجات تبعا لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات باســـتثناء المجـــال الأول.

ولمعرفة دلالة الفروق في هذه المجالات، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية:

جدول ٢٤. اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المجالات	(I)المؤهل العلمي	(J)المؤهل العلمي	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	بكالوريوس	ماجستير	٠,١٠٩
		دكتوراة	٠,٩٨٨
	ماجستير	بكالوريوس	٠,١٠٩
		دكتوراة	٠,٢٦٨
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٩٩٨
		ماجستير	٠,٢٦٨
تحليل العمل وتصميمه	بكالوريوس	ماجستير	٠,٠٠٦
		دكتوراة	١,٠٠٠
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠٠٦
		دكتوراة	٠,٠٥٤

المجالات	(I)المؤهل العلمي	(J)المؤهل العلمي	مستوى الدلالة
	دكتوراة	بكالوريوس	١,٠٠٠
		ماجستير	٠,٠٥٤
استقطاب الموارد البشرية	بكالوريوس	ماجستير	٠,٠٠٠
		دكتوراة	٠,٧٩٣
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠٠٠
		دكتوراة	٠,٠٦٠
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٧٩٣
		ماجستير	٠,٠٦٠
اختيار الموارد البشرية	بكالوريوس	ماجستير	٠,٠١٣
		دكتوراة	٠,٨٠٣
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠١٣
		دكتوراة	٠,٢٧١
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٨٠٣
		ماجستير	٠,٢٧١
تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات ادارة الجودة الشاملة	بكالوريوس	ماجستير	٠,٠١٢
		دكتوراة	٠,٩٥٤
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠١٢
		دكتوراة	٠,١٤٨
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٩٥٤
		ماجستير	٠,١٤٨
تحفيز الموارد البشرية	بكالوريوس	ماجستير	٠,٠٠٥
		دكتوراة	٠,٩٩٥
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠٠٥
		دكتوراة	٠,٠٦٢
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٩٩٥
		ماجستير	٠,٠٦٢
تقييم اءاء الموارد البشرية	بكالوريوس	ماجستير	٠,٠٠٣
		دكتوراة	٠,٧١٢
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠٠٣
		دكتوراة	٠,٠٠٦
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٧١٢
		ماجستير	٠,٠٠٦
التغيير التنظيمي	بكالوريوس	ماجستير	٠,٠٠٦
		دكتوراة	٠,٩٥١
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠٠٦
		دكتوراة	٠,٠٣٠
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٩٥١
		ماجستير	٠,٠٣٠
العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم	بكالوريوس	ماجستير	٠,٢٩
		دكتوراة	٠,٦٤٠
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠٢٩
		دكتوراة	٠,٠١٩
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٦٤٠
		ماجستير	٠,٠١٩
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	بكالوريوس	ماجستير	٠,٠٠١

المجالات	(I)المؤهل العلمي	(J)المؤهل العلمي	مستوى الدلالة
		دكتوراة	٠,٩٣٥
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠٠١
		دكتوراة	٠,٠٠٥
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٩٣٥
		ماجستير	٠,٠٠٥
ادارة الامعرفة	بكالوريوس	ماجستير	٠,٠٤٦
		دكتوراة	٠,٦٦٧
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠٤٦
		دكتوراة	٠,٠٣١
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٦٦٧
		ماجستير	٠,٠٣١
خدمة المجتمع	بكالوريوس	ماجستير	٠,٠٠٥
		دكتوراة	٠,٩٨٧
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠٠٥
		دكتوراة	٠,٠٧٣
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٩٨٧
		ماجستير	٠,٠٧٣
القيادة	بكالوريوس	ماجستير	٠,٠٠٦
		دكتوراة	٠,٧٧٢
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠٠٦
		دكتوراة	٠,٢٠٨
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٧٧٢
		ماجستير	٠,٢٠٨
اللامركزية	بكالوريوس	ماجستير	٠,٠٥٩
		دكتوراة	٠,٧٦١
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠٥٩
		دكتوراة	٠,٠٥٣
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٧٦١
		ماجستير	٠,٠٥٣
الحاكمية الرشيدة	بكالوريوس	ماجستير	٠,٠١٣
		دكتوراة	٠,٨٣٥
	ماجستير	بكالوريوس	٠,٠١٣
		دكتوراة	٠,٢٤٦
	دكتوراة	بكالوريوس	٠,٨٣٥
		ماجستير	٠,٢٤٦

من الجدول السابق أظهرت النتائج على هذه المجالات أن دلالات الفروق هي لصالح حملة الماجستير، ثم حملة الدكتوراه.

السؤال الفرعي (ب) من السؤال الاول : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم الحالية من الموارد البشرية تعزى للخبرة؟

للإجابة عن هذه السؤال، استخدم تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للواقع الحالي لمجالات الدراسة وفقا للخبرة، والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول ٢٥. تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للواقع الحالي لمجالات الدراسة وفقا للخبرة:

المجالات	المستوى	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	وأقل ٥	١٦,٦٦	٧,٣٦	٣,٢٥٤	٠,٠٢٦
	٦-١٠	٢٦,٦٠	٤,٦١		
	١١-١٥	٢٤,٠٠	٤,٥٩		
	وأكثر ١٦	٢١,٦٦	٥,٨١		
	المجموع	٢١,٨٦	٥,٩٦		
تحليل العمل وتصميمه	وأقل ٥	١٠,٦٦	٢,٨٠	٣,٥٤١	٠,٠١٨
	٦-١٠	١٦,٢٠	٣,٢٧		
	١١-١٥	١٣,١٠	٢,١٣		
	وأكثر ١٦	١١,٨٣	٣,٣٨		
	المجموع	١٢,١٤	٣,٣٧		
استقطاب الموارد البشرية	وأقل ٥	١١,٦٦	٣,٨٨	٤,٥٨٠	٠,٠٠٥
	٦-١٠	١٨,٤٠	٤,٢٧		
	١١-١٥	١٦,٧٠	٣,٠٢		
	وأكثر ١٦	١٢,٤٥	٥,٠١		
	المجموع	١٣,٢٢	٥,٠٢		
اختيار الموارد البشرية	وأقل ٥	١٠,٣٣	٣,٦١	١,٦٨٠	٠,١٧٨
	٦-١٠	١٣,٨٠	٥,٠١		
	١١-١٥	١٢,٢٠	٢,٤٤		
	وأكثر ١٦	١٠,٧١	٣,٤٩		
	المجموع	١١,٠٣	٣,٥٣		
تدريب الموارد البشرية وتطويرها	وأقل ٥	١٥,٨٣	٤,٧٩	١,١٧١	٠,٣٢٦
	٦-١٠	٢١,٨٠	١٠,٥٤		
	١١-١٥	٢٠,٦٠	٣,٩٤		
	وأكثر ١٦	٢٠,٥٤	٦,٢١		
	المجموع	٢٠,٢٩	٦,٢٣		
تحفيز الموارد البشرية	وأقل ٥	١٦,٠٠	٦,٢٦	١,٣٧٥	٠,٢٥٦
	١٠-٦	٢٣,٠٠	٦,٧٤		
	١١-١٥	١٨,٩٠	٦,٨٦		
	وأكثر ١٦	١٩,٧٧	٥,٩١		
	المجموع	١٩,٥٩	٥,٩١		
تقييم أداء الموارد البشرية	وأقل ٥	١٣,٥٠	٣,٣٩	١,٢٧٠	٠,٢٩٠
	٦-١٠	١٧,٦٠	٥,٧٧		
	١١-١٥	١٤,١٠	١,٩٦		

المجالات	المستوى	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
	وأكثر ١٦	١٤,٠١	٤,٢٠		
	المجموع	١٤,١٩	٤,٠٨		
التغيير التنظيمي	وأقل ٥	٣٤,٨٣	١١,٧٢	١,٦٩٥	٠,١٧٤
	٦-١٠	٤٩,٢٠	١٢,٤٩		
	١١-١٥	٣٩,٣٠	٧,٩٨		
	وأكثر ١٦	٤٢,٤٨	١١,٦٤		
	المجموع	٤١,٩٧	١١,٤٩		
العلاقات بين العاملين	وأقل ٥	١٦,٠٠	٥,٥٨	١,٢٣٦	٠,٣٠٢
	٦-١٠	٢١,٠٠	٤,٢٤		
	١١-١٥	١٧,٨	٣,٦١		
	وأكثر ١٦	١٨,٨٧	٤,٧٢		
	المجموع	١٨,٦٧	٤,٦٧		
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	وأقل ٥	٢٣,١٦	٩,٤٩	١,٩٠٩	٠,١٣٤
	٦-١٠	٣٣,٨٠	٧,٤٦		
	١١-١٥	٢٥,٥٠	٦,٨٥		
	وأكثر ١٦	٢٦,٨٩	٧,٦٩		
	المجموع	٢٦,٨٧	٧,٨٣		
إدارة المعرفة	وأقل ٥	٢١,٥٠	٩,٦٢	١,٥٤٥	٠,٢٠٩
	٦-١٠	٢٨,٢٠	٧,٧٩		
	١١-١٥	٢١,١٠	٨,١٣		
	وأكثر ١٦	٢٤,٦٠	٦,٥٩		
	المجموع	٢٤,١٩	٧,١٢		
خدمة المجتمع	وأقل ٥	٢٥,١٦	٧,٤٤	٢,٠٤٧	٠,١١٤
	٦-١٠	٣٣,٤٠	٨,٩٦		
	١١-١٥	٢٤,٣٠	٩,٢٦		
	وأكثر ١٦	٢٩,١٥	٧,٧٥		
	المجموع	٢٨,٥٦	٨,١٢		
القيادة	وأقل ٥	٢٢,٣٣	٨,٨٤	٣,٢٢٦	٠,٠٢٧
	٦-١٠	٣٤,٨٠	١٠,٠٣		
	١١-١٥	٢٧,١٠	٨,٣٣		
	وأكثر ١٦	٣١,٦٠	٨,٢٩		
	المجموع	٣٠,٦٣	٨,٧٤		
اللامركزية	وأقل ٥	٢١,١٦	٦,٣٣	١,١٠٣	٠,٣٥٣
	٦-١٠	٢٥,٨٠	٢,٠٤		
	١١-١٥	٢٠,١٠	٧,٧٢		
	وأكثر ١٦	٢١,٩٦	٥,٦٢		
	المجموع	٢١,٩١	٥,٨٢		
الحاكمية الرشيدة	وأقل ٥	٢٣,٠٠	٧,٨٢	١,٠٧٧	٠,٣٦٣
	٦-١٠	٢٩,٤٠	٦,٦٥		
	١١-١٥	٢٤,٨٠	٥,٤٧		
	وأكثر ١٦	٢٤,١٣	٦,٦٩		
	المجموع	٢٤,٤٣	٦,٦٥		

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة للحاجات تبعا لمتغير الخبرة لكل من المجال الاول والثاني والثالث والثالث

عشر ، ولمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات لهذه المجالات ، فقد تم استخدام اختبـــار شـــيفيه للمقارنات البعدية:

جدول ٢٦. اختبار شيفيه للمقارنات البعدية:

مستوى الدلالة	(J) الخبرة	(I) الخبرة	مجالات الدراسة
٠,٠٥٠	٦-١٠	٥ فأقل	تخطيط الموارد البشرية
٠,١١٥	١١-١٥		
٠,٢٥٢	١٦ فأكثر		
٠,٠٥٠	٥ فأقل	٦-١٠	
٠,٨٧٧	١١-١٥		
٠,٣٣٧	١٦ فأكثر		
٠,١١٥	٥ فأقل	١١-١٥	
٠,٨٧٧	٦-١٠		
٠,٦٩٩	١٦ فأكثر		
٠,٢٥٢	٥ فأقل	١٦ فأكثر	
٠,٣٣٧	٦-١٠		
٠,٦٩٩	١١-١٥		
٠,٠٥٣	٦-١١	٥ فأقل	تحليل العمل وتصميمه
٠,٥٤٩	١١-١٥		
٠,٨٦٩	١٦ فأكثر		
٠,٠٥٣	٥ فأقل	٦-١٠	
٠,٣٨٧	١١-١٥		
٠,٠٤٣	١٦ فأكثر		
٠,٥٤٩	٥ فأقل	١١-١٥	
٠,٣٨٧	٦-١٠		
٠,٧٢١	١٦ فأكثر		
٠,٨٦٩	٥ فأقل	١٦ فأكثر	
٠,٠٤٣	٦-١٠		
٠,٧٢١	١١-١٥		
٠,٧٠٦	٦,١٠		
.٩٧٩	١١-١٥		
٠,٠١٢	٦-١٠	٥ فأقل	اختيار الموارد البشرية
٠,٩٩٨	١١-١٥		
٠,٧١٣	١٦ فأكثر		
٠,٤١٢	٥ فأقل	٦-١٠	
٠,٢٣٥	١١-١٥		
٠,٧٢٥	١٦ فأكثر		
٠,٩٩٨	٥ فأقل	١١-١٥	
٠,٢٣٥	٦-١٠		

مجالات الدراسة	(I) الخبرة	(J) الخبرة	مستوى الدلال
		١٦ فأكثر	٠,٣٦٦
	١٦ فأكثر	٥ فأقل	٠,٧١٣
		٦-١٠	٠,٧٢٥
		١١-١٥	٠,٣٦٦
القيادة	٥ فأقل	٦-١٠	٠,٠٢٢
		١١-١٥	٠,٧٥٣
		١٦ فأكثر	٠,٠٩٢
	٦-١٠	٥ فأقل	٠,١٢٢
		١١-١٥	٠,٤٣١
		١٦ فأكثر	٠,٨٨٠
	١١-١٥	٥ فأقل	٠,٧٥٣
		٦-١٠	٠,٤٣١
		١٦ فاكثر	٠,٤٨٢
	١٦ فاكثر	٥ فأقل	٠,٠٩٢
		٦-١٠	٠,٨٨٠
		١١-١٥	٠,٤٨٢

من الجدول السابق أظهرت النتائج لهذه المجالات أن دلالات الفروق هي لصالح الخبرة (٥ سنوات فأقل)، تلاها (١٦ سنة فأكثر).

السؤال الفرعي(ج) من السؤال الاول : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم الحالية من الموارد البشرية تعزى للجنس؟

للإجابة عن هذه السؤال استخدم اختبار (ت) لفحص الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للواقع الحالي لمجالات الدراسة وفقا للجنس، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول ٢٧. قيم (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للواقع الحالي لمجالات الدراسة وفقا للجنس:

المجالات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	ذكر	٢١,٦٦	٥,٩٧	٠,٤٧٧	٠,٤٩٢
	أنثى	٢٣,٠٨	٦,٢٨		

المجالات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تحليل العمل وتصميمه	ذكر	١٢,٠٠	٣,٤٨	٢,٠٧٩	٠,١٥٣
	أنثى	١٣,٠٨	٢,٦٤		
استقطاب الموارد البشرية	ذكر	١٢,٨٦	٥,٢١	٣,٠٢٣	٠,٠٨٦
	أنثى	١٥,٣٣	٣,٢٨		
اختيار الموارد البشرية	ذكر	١٠,٩٠	٣,٦٢	٠,٥٣٤	٠,٤٦٧
	أنثى	١١,٥٨	٣,٠٨		
تدريب الموارد البشرية وتطويرها	ذكر	٢٠,٠١	٦,١٥	٠,٣٠٧	٠,٥٨١
	أنثى	٢١,٤١	٦,٧٢		
تحفيز الموارد البشرية	ذكر	١٩,٣٧	٦,٢٠	١,٨١٠	٠,١٨٢
	أنثى	٢٠,٩١	٣,٩٨		
تقييم أداء الموارد البشرية	ذكر	١٤,٠٦	٤,١٤	٠,٦٦٩	٠,٤١٦
	أنثى	١٥,٥٠	٣,٣١		
التغيير التنظيمي	ذكر	٤١,٣٩	١١,٧٤	٠,٢٢٩	٠,٦٣٤
	أنثى	٤٥,٢٥	١٠,١٠		
العلاقات بين العاملين	ذكر	١٨,٥٢	٤,٦٦	٠,٢٤٨	٠,٦٢٠
	أنثى	١٩,٦٦	٥,٠٣		
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ذكر	٢٦,٤٤	٧,٨٠	٠,٠١٠	٠,٩٢٢
	أنثى	٢٩,٥٠	٨,٢٤		
إدارة المعرفة	ذكر	٢٣,٧٠	٧,٢٨	٠,١٤١	٠,٧٠٨
	أنثى	٢٦,٥٨	٥,٥٨		
خدمة المجتمع	ذكر	٢٧,٩١	٨,٣٦	٢,٤٥١	٠,١٢١
	أنثى	٣١,٩١	٥,٥٦		
القيادة	ذكر	٣٠,٢٥	٨,٨١	٠,٠٠١	٠,٩٨٠
	أنثى	٣٢,١٦	٨,٤٦		
اللامركزية	ذكر	٢١,٣٣	٥,٧٩	٠,١٥٨	٠,٦٩٢
	أنثى	٢٥,٠٠	٥,١٣		
الحاكمية الرشيدة	ذكر	٢٤,٠٩	٦,٨٠	٠,٥٤٢	٠,٤٦٤
	أنثى	٢٥,٩١	٥,٥٣		

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة للحاجات تبعا لمتغير للجنس على المجالات كاملة.

السؤال الثاني: ما درجة حاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة في عمان من الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، ويوضح جدول رقم (٢٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجالات الدراسة الخمسة عشر.

جدول ٢٨. نتائج استجابات أفراد الدراسة على مجالات الدراسة الخمسة عشر ومرتبة تنازليا:

المجال	مجالات الدراسة	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٦	تحفيز الموارد البشرية	٧	٤,٣٣	١,٦٨	عالية
١٢	خدمة المجتمع	٩	٤,٣٣	٠,٨٥	عالية
١٣	القيادة	١٠	٤,٣١	٠,٨٩	عالية
١٥	الحاكمية الرشيدة	٨	٤,٣٠	٠,٨٥	عالية
١١	إدارة المعرفة	٨	٤,٢٨	٠,٨٣	عالية
٩	العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم	٦	٤,٢٧	٠,٨٢	عالية
٥	تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة	٧	٤,٢٥	٠,٨٠	عالية
٨	التغيير التنظيمي	١٤	٤,٢٥	٠,٧٩	عالية
١	تخطيط الموارد البشرية	٧	٤,٢٤	٠,٧٨	عالية
٢	تحليل العمل وتصميمه	٤	٤,٢٣	٠,٧٣	عالية
٤	اختيار الموارد البشرية	٤	٤,٢٣	٠,٨١	عالية
٣	استقطاب الموارد البشرية	٥	٤,٢٢	٠,٧٩	عالية
١٠	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٩	٤,٢١	٠,٨٧	عالية
٧	تقييم أداء الموارد البشرية	٥	٤,٢٠	٠,٨٢	عالية
١٤	اللامركزية	٧	٤,١٩	٠,٩٨	عالية
	الدرجة الكلية	١١٠	٤,١٧	٠,٨٩	عالية

يبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لحاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة في عمان من الموارد البشرية على مجالات الدراسة قد تراوحت ما بين (٤,٣٣– ٤,١٩)، حيث حصل مجالا (خدمة المجتمع والتحفيز) على أعلى متوسط حسابي مقداره (٤,٣٣) وبدرجة عالية، في حين حصل مجال اللامركزية على أدنى متوسط حسابي مقداره (٤,١٩) وبدرجة عالية.

ومن أجل تحديد الواقع المرغوب لحاجات مديريات التربية وفق مجالات الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحاجة المرغوبة لكل فقرة، والدرجة الكلية للمجال، وفيما يلي عرض لمجالات الدراسة الخمسة عشر:

المجال الاول : تحفيز الموارد البشرية:

اشتمل هذا المجال على سبع فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٢٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال تحفيز الموارد البشرية ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال تحفيز الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢٨	يتم تحفيز الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم معنويا.	٤,٣٠	٠,٧٨	عالية
٢٩	يتم تحفيز الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم ماديا.	٤,٢٥	٦,٤٨	عالية
٣١	تبذل الموارد البشرية قصارى جهدها في سبيل الحصول على التحفيز المادي والمعنوي.	٤,٢٠	٠,٩٦	عالية
٣٢	تجد الموارد البشرية أن أساليب التحفيز المادية تناسبهم أكثر من أساليب التحفيز المعنوي.	٤,١٨	٠,٨٥	عالية
٣٠	تتصف أساليب التحفيز التي تتبعها مديرية التربية والتعليم بالموضوعية.	٤,١٤	٠,٨٩	عالية
٣٤	تقوم مديرية التربية والتعليم بالتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص لتحفيز الموارد البشرية ماديا ومعنويا.	٤,١٤	٠,٨٩	عالية
٣٣	يتم مراجعة أسس تحفيز الموارد البشرية في ضوء المتغيرات والتجديدات التربوية.	٤,١٢	٠,٩٢	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٣٣	١,٦٨	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل تحفيز الموارد البشرية تراوحت ما بين (٤,٣٠– ٤,١٢)، حيث احتلت الفقرة رقم (٢٨) التي تنص على (يتم تحفيز الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم معنويا) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٠)، فيما احتلت الفقرة رقم (٣٣) التي تنص على (يتم مراجعة أسس تحفيز الموارد البشرية في ضوء المتغيرات والتجديدات التربوية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٢) وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عالية. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,٣٣).

المجال الثاني: خدمة المجتمع:

اشتمل هذا المجال على تسع فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٣٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال خدمة المجتمع ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال خدمة المجتمع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٧٨	تعمل مديرية التربية والتعليم على انجاز معاملات المواطنين بسهولة ويسر.	٤,٤٣	٠,٨١	عالية
٧٩	تعمل مديرية التربية والتعليم على إيجاد مساحة واسعة لمناقشة القضايا المجتمعية.	٤,٤٢	٠,٧٨	عالية
٧٧	تقوم مديرية التربية والتعليم بالتواصل مع المجتمع المحلي.	٤,٤٠	٠,٨١	عالية
٨٠	تضع مديرية التربية والتعليم حلولا مناسبة لجميع القضايا المختلفة التي تواجهها.	٤,٣٨	٠,٨٦	عالية
٨٤	لمديرية التربية والتعليم دور بارز من خلال النشاطات والفعاليات بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني.	٤,٣٦	٠,٨٤	عالية
٨٣	تهتم مديرية التربية والتعليم بقضايا الطلبة وتسعى لحلها.	٤,٣١	٠,٨٣	عالية
٨٥	تعمل مديرية التربية والتعليم على الإثراء العلمي لأفراد المجتمع المحلي.	٤,٢٤	٠,٨٩	عالية
٨١	تستفيد مديرية التربية والتعليم من الكفاءات في المجتمع المحلي التي تمتلك حلولا عملية.	٤,٢٢	٠,٨٧	عالية
٨٢	تنمي مديرية التربية والتعليم الوعي التربوي عند الناس.	٤,٢١	٠,٩٦	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٣٣	٠,٨٥	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل خدمة المجتمع تراوحت ما بين (٤,٤٣– ٤,٢١)، حيث احتلت الفقرة رقم (٧٨) التي تنص على (تعمل مديرية التربية والتعليم على انجاز معاملات المواطنين بسهولة ويسر) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٣) فيما احتلت الفقرة رقم (٨٢) التي تنص على (تنمي مديرية التربية والتعليم الوعي التربوي عند الناس). المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢١)، وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عالية، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,٣٣).

المجال الثالث : القيادة:

اشتمل هذا المجال على عشر فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٣١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال القيادة ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٨٦	يمكن الثقة بإمكانيات الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم.	٤,٤٤	٠,٧٦	عالية
٨٧	تمارس مديرية التربية والتعليم التفويض استنادا إلى أسس علمية واضحة.	٤,٣٧	٠,٨٤	عالية
٩١	مديرية التربية والتعليم قادرة على حل المشكلات التي تواجهها الموارد البشرية فيها.	٤,٣١	٠,٨٣	عالية
٨٨	تبث مديرية التربية والتعليم روح الحماس في الموارد البشرية.	٤,٣٠	٠,٩٧	عالية
٩٢	تشجع مديرية التربية والتعليم الموارد البشرية على تحمل المسؤولية والعمل بروح الفريق.	٤,٣٠	٠,٩٠	عالية
٩٣	تحترم مديرية التربية والتعليم وجهات نظر الموارد البشرية.	٤,٣٠	٠,٩٣	عالية
٩٤	تقدر مديرية التربية والتعليم عمل الموارد البشرية عندما يقومون بعمل جيد.	٤,٣٠	٠,٩٤	عالية
٩٥	تسمح مديرية التربية والتعليم للموارد البشرية باكتشاف حلول ابتكارية للمشكلات.	٤,٢٨	١,٠٣	عالية
٩٠	تتميز مديرية التربية والتعليم بقدرتها على استشراف المستقبل.	٤,٢٥	٠,٨٤	عالية
٨٩	تسعى مديرية التربية والتعليم إلى تعميق مفهوم المشاركة لدى الموارد البشرية.	٤,٢٤	٠,٩١	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٣١	٠,٨٩	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل القيادة تراوحت ما بين (٤,٤٤– ٤,٢٤)، حيث احتلت الفقرة رقم (٨٦) التي تنص على (يمكن الثقة بإمكانيات الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم). المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٤)، فيما احتلت الفقرة رقم (٨٩) التي تنص على (تسعى مديرية التربية والتعليم إلى تعميق مفهوم المشاركة لدى الموارد البشرية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٤). وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عالية، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,٣١).

المجال الرابع : الحاكمية الرشيدة:

اشتمل هذا المجال على ثماني فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٣٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال الحاكمية الرشيدة ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال الحاكمية الرشيدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٠٥	تحرص مديرية التربية والتعليم على توفير المصداقية بين الإدارة والموارد البشرية فيها.	٤,٣٨	٠,٨٥	عالية
١٠٣	تقوم مديرية التربية والتعليم بتوفير مناخ تنظيمي في كافة أقسامها.	٤,٣٢	٠,٨١	عالية
١٠٧	تتواصل مديرية التربية والتعليم مع الموارد البشرية باستخدام معايير واضحة.	٤,٣١	٠,٨٩	عالية
١١٠	تنمي مديرية التربية والتعليم أسلوب الرقابة الذاتية لدى الموارد البشرية.	٤,٣١	٠,٨٣	عالية
١٠٩	تقوم مديرية التربية والتعليم بمساءلة الموارد البشرية فيها ضمن أسس موضوعية.	٤,٣٠	٠,٨٠	عالية
١٠٦	تتواصل مديرية التربية والتعليم مع جميع الموارد البشرية من خلال قنوات اتصال مفتوحة.	٤,٢٩	٠,٨٤	عالية
١٠٤	تعمل مديرية التربية والتعليم على عدم إخفاء المعلومات عن جميع الموارد البشرية فيها.	٤,٢٦	٠,٩٠	عالية
١٠٨	تستقبل مديرية التربية والتعليم جميع اقتراحات الموارد البشرية.	٤,٢٤	٠,٨٨	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٣٠	٠,٨٥	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل الحاكمية الرشيدة تراوحت ما بين (٤,٣٨– ٤,٢٤)، حيث احتلت الفقرة رقم (١٠٥) التي تنص على (تحرص مديرية التربية والتعليم على توفير المصداقية بين الإدارة والموارد البشرية فيها) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٨)، فيما احتلت الفقرة رقم (١٠٨) التي تنص على (تستقبل مديرية التربية والتعليم جميع اقتراحات الموارد البشرية). المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٤) وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عالية، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,٣٠).

المجال الخامس : إدارة المعرفة

اشتمل هذا المجال على ثماني فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراهـا أفـراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة ودرجـة الواقـع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٣٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال إدارة المعرفة ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٦٩	تستخدم مديرية التربية والتعليم نظامـا آليـا لحفـظ البيانات الجديدة وتخزينها.	٤,٣٢	٠,٦٨	عالية
٧٠	تحدّث مديرية التربية والتعليم بيانات الموارد البشرية باستمرار.	٤,٣٢	٠,٧٨	عالية
٧١	لدى مديرية التربية والتعليم المقـدرة علـى القيـام بفهرسة المعلومات وتصنيفها.	٤,٣١	٠,٨٣	عالية
٧٦	المعلومات التي توفرها مديرية التربية والتعليم تتـسم بالشمول.	٤,٢٩	٠,٨٣	عالية
٧٢	توفر مديرية التربية والتعليم معلومات حديثة يمكـن الإفادة منها.	٤,٢٦	٠,٨٨	عالية
٧٣	توفر مديرية التربية والتعليم باستمرار معلومات كمية ونوعية مناسبة.	٤,٢٦	٠,٨٢	عالية
٧٤	توفر مديرية التربية والتعليم معلومات حديثة وسـهلة الفهم.	٤,٢٤	٠,٩٤	عالية
٧٥	تعرض مديرية التربية والتعليم البيانات علـى شـكل رسومات بيانية زيادة في التوضيح.	٤,٢١	٠,٩١	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٢٨	٠,٨٣	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل إدارة المعرفة تراوحت ما بين (٤,٣٢– ٤,٢١)، حيث احتلت الفقرة رقم (٦٩) التي تنص على (تستخدم مديرية التربية والتعليم نظاما آليا لحفظ البيانات الجديدة وتخزينها) والفقرة رقم (٧٠) التي تنص على (تحـدّث مديرية التربية والتعليم بيانات الموارد البشرية باستمرار)، المرتبة الأولى وبمتوسـط حـسابي مقداره (٤,٣٢)، فيما احتلت الفقرة رقم (٧٥) التي تنص على (تعرض مديرية التربية والتعلـيم البيانات على شكل رسومات بيانية زيادة في التوضيح) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢١)، وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عاليـة، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,٢٨).

المجال السادس : العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم

اشتمل هذا المجال على ست فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٣٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥٥	يتسم العمل المتبع في مديرية التربية والتعليم بالوضوح.	٤,٣٢	٠,٧٤	عالية
٥٤	توجد لدى الإدارة العليا في مديرية التربية والتعليم قناعة بضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات الإدارية.	٤,٣١	٠,٧٤	عالية
٥٦	يتم تنظيم علاقات العاملين لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها مديرية التربية والتعليم.	٤,٢٨	٠,٨٧	عالية
٥٨	يتعاون العاملون في مديرية التربية والتعليم في ضوء تخصصاتهم لتحقيق النتائج المرجوة.	٤,٢٦	٠,٨٠	عالية
٥٩	يتم إيجاد قنوات تواصل مناسبة بين العاملين في مديرية التربية والتعليم لزيادة علاقاتهم وتنميتها.	٤,٢٤	٠,٨٩	عالية
٥٧	تقوم مديرية التربية والتعليم بتنمية العلاقات المحققة للتواصل بين العاملين والانسجام مع رسالتها التربوية.	٤,٢٠	٠,٨٧	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٢٧	٠,٨٢	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم تراوحت ما بين (٤,٣٢ – ٤,٢٠) ،حيث احتلت الفقرة رقم (٥٥) التي تنص على (يتسم العمل المتبع في مديرية التربية والتعليم بالوضوح). المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٢)، فيما احتلت الفقرة رقم (٥٧) التي تنص على (تقوم مديرية التربية والتعليم بتنمية العلاقات المحققة للتواصل بين العاملين والانسجام مع رسالتها التربوية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٠) وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق، أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عالية.وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,٢٧).

المجال السابع : تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات ادارة الجودة الشاملة:

اشتمل هذا المجال على سبع فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٣٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال تدريب الموارد البشرية وتطويرها ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال تدريب الموارد البشرية وتطويرها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢٧	تراعي مديرية التربية والتعليم أسسا معينة في إيفاد الموارد البشرية كالخبرة والمؤهل العلمي والعمر والمستوى الوظيفي.	٤,٣٦	٠,٦٥	عالية
٢١	تقوم مديرية التربية والتعليم بإعداد الخطط لتدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء الاحتياجات التربوية.	٤,٣١	٠,٧٨	عالية
٢٦	تقوم مديرية التربية والتعليم بمتابعة تفعيل ما اكتسبته الموارد البشرية من مهارات خلال الدورات التدريبية المختلفة.	٤,٢٦	٠,٧٦	عالية
٢٢	يتم إيفاد الموارد البشرية في دورات تدريبية داخلية وخارجية وذلك لتأهيلهم باستمرار.	٤,٢٤	٠,٧٥	عالية
٢٣	تهدف مديرية التربية والتعليم من خلال تدريب الموارد البشرية إلى إثراء خبراتهم وكفاءاتهم باستمرار	٤,٢٤	٠,٧٩	عالية
٢٤	تتبع مديرية التربية والتعليم خطوات بناءة من أجل إيفاد الموارد البشرية في دورات تدريبية ذات علاقة بتخصصاتهم.	٤,١٦	٠,٩٣	عالية
٢٥	يتم ترقية الموارد البشرية بعد حصولهم على دورات تدريبية مختلفة في ضوء سياسة مديرية التربية والتعليم بتحفيز الموارد البشرية.	٤,١٥	٠,٩٣	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٢٥	٠,٨٠	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل مجال تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات ادارة الجودة الجودة الشاملة تراوحت ما بين (٤,٣٦– ٤,١٥) ،حيث احتلت الفقرة رقم (٢٧) التي تنص على (تراعي مديرية التربية والتعليم أسسا معينة في إيفاد الموارد البشرية كالخبرة والمؤهل العلمي والعمر والمستوى الوظيفي) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٦)، فيما احتلت الفقرة رقم (٢٥) التي تنص على (يتم ترقية الموارد البشرية بعد حصولهم على دورات تدريبية مختلفة في ضوء سياسة مديرية التربية والتعليم بتحفيز الموارد البشرية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٥)، وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عالية. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,٢٥).

المجال الثامن: التغيير التنظيمي

اشتمل هذا المجال على أربع عشرة فقرة تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٣٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال التغيير التنظيمي ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٥٠	تلتزم الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بالقوانين والأنظمة والتعليمات فترة عملهم فيها.	٤,٤٠	٠,٦٨	عالية
٤٧	تسعى مديرية التربية والتعليم لإيجاد جو من الثقة والتعاون بين الموارد البشرية فيها.	٤,٣٧	٠,٦٦	عالية
٤٩	توجد مساحة من الحرية لدى الموارد البشرية لممارسة مهامهم في مديرية التربية والتعليم.	٤,٣٤	٠,٧٩	عالية
٥٢	تستخدم مديرية التربية والتعليم التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لمواكبة التجديدات التربوية.	٤,٣١	٠,٧٤	عالية
٥٣	يوجد في مديرية التربية والتعليم نظام مناسب للحصول على المعلومات في الوقت المناسب بما يمكن من تقديم خدمات أفضل للعاملين.	٤,٢٩	٠,٨٧	عالية
٥١	تقوم مديرية التربية والتعليم بتوفير الموارد البشرية اللازمة في ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية.	٤,٢٨	٠,٨٠	عالية
٤٦	تقوم مديرية التربية والتعليم بعمل مراجعة دورية لأساليب العمل المتبعة فيها.	٤,٢٦	٠,٧١	عالية
٤٨	تتصف الإجراءات المتبعة في مديرية التربية والتعليم بخلوها من التعقيدات.	٤,٢٤	٠,٧٨	عالية
٤٢	تستطيع مديرية التربية والتعليم إحداث التغيير التنظيمي المنشود من خلال وجود كفاءات بشرية قادرة على ذلك.	٤,٢٣	٠,٨٦	عالية
٤٠	يمكن لمديرية التربية والتعليم التكيف باستمرار مع متغيرات البيئة الخارجية.	٤,٢٠	٠,٧٨	عالية
٤٤	توجه مديرية التربية والتعليم كل طاقاتها نحو الاستفادة المثلى للموارد البشرية فيها.	٤,٢٠	٠,٨٠	عالية
٤٥	تهدف مديرية التربية والتعليم إلى تحسين الخدمات فيها مما تعزيز من رضا الموارد البشرية.	٤,٢٠	٠,٧٨	عالية
٤٣	تقوم الإدارة العليا بدور فاعل لنشر ثقافة التغيير بين الموارد البشرية العاملة في مديرية التربية والتعليم.	٤,١٤	٠,٩٩	عالية
٤١	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في مواجهة التغيير التنظيمي باستمرار.	٤,١٣	٠,٨٤	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٢٥	٠,٧٩	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل التغيير التنظيمي تراوحت ما بين (٤,٤٠ – ٤,١٣)، حيث احتلت الفقرة رقم (٥٠) التي تنص على (تلتزم الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بالقوانين والأنظمة والتعليمات فترة عملهم فيها). المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٠)، فيما احتلت الفقرة رقم (٤١) التي تنص على (تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في مواجهة التغيير التنظيمي باستمرار) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٣)، وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عالية، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,٢٥).

المجال التاسع : تخطيط الموارد البشرية

اشتمل هذا المجال على سبع فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٣٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال تخطيط الموارد البشرية ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال تخطيط الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٤	يتوافر في مديرية التربية والتعليم كوادر مؤهلة لوضع خطط واضحة لإدارة الموارد البشرية.	٤,٣٥	٠,٧٢	عالية
٣	تهدف مديرية التربية والتعليم إلى إيجاد خطط في الموارد البشرية لتجسيد أهداف ورؤى وزارة التربية والتعليم .	٤,٣٢	٠,٧٥	عالية
٢	يوجد التزام واضح من قبل مديرية التربية والتعليم بإيجاد خطط مواكبة للتطور في الميدان التربوي	٤,٢٥	٠,٧٤	عالية
١	تتواءم خطط الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم مع متغيرات البيئة الخارجية.	٤,٢٢	٠,٩٢	عالية
٥	يتم إشراك الموارد البشرية في وضع خطط للموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بناء على توجيهات وزارة التربية والتعليم.	٤,٢١	٠,٨٠	عالية
٧	توجد مراجعة دورية للخطط الموضوعة لتواكب الانفجار المعرفي والتطورات التكنولوجية.	٤,٢١	٠,٨٣	عالية
٦	يتم تعديل خطط الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في ضوء المفاهيم والمتغيرات التربوية الحديثة.	٤,١٣	٠,٧٣	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٢٤	٠,٧٨	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل مجال تخطيط الموارد البشرية تراوحت ما بين (٤,٣٥ – ٤,١٣) حيث احتلت الفقرة رقم (٤) التي تنص على (يتوافر في مديرية التربية والتعليم كوادر مؤهلة لوضع خطط واضحة لإدارة الموارد البشرية) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٥)، فيما احتلت الفقرة رقم (٦) التي تنص على (يتم تعديل خطط الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في ضوء المفاهيم والمتغيرات التربوية الحديثة) المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٣) وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق أن معظم الفقرات كانت ذات درجة عالية، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,٢٤).

المجال العاشر : تحليل العمل وتصميمه:

اشتمل هذا المجال على أربع فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٣٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال تحليل العمل وتصميمه ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال تحليل العمل وتصميمه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٨	يوجد تنسيق واضح بين الأقسام في مديرية التربية والتعليم فيما يتعلق بتحليل العمل وتصميمه	٤,٣٠	٠,٧٠	عالية
١٠	يتم تحليل العمل وتصميمه من خلال كوادر بشرية مؤهلة لعمل ذلك في مديرية التربية والتعليم	٤,٢٣	٠,٧٥	عالية
١١	تتسم عملية تحليل العمل وتصميمه في مديرية التربية والتعليم بالوضوح.	٤,٢٣	٠,٨٣	عالبة
٩	يوجد لدى الإدارة والعاملين وضوح حول الآلية التي يتم من خلالها تحليل العمل وتصميمه	٤,١٧	٠,٧٥	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٢٣	٠,٧٣	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل مجال تحليل العمل وتصميمه تراوحت ما بين (٤,٣٠– ٤,١٧)، حيث احتلت الفقرة رقم (٨) التي تنص على (يوجد تنسيق واضح بين الأقسام في مديرية التربية والتعليم فيما يتعلق بتحليل العمل العمل وتصميمه). المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٠) ،وبدرجة عالية فيما احتلت الفقرة رقم (٩) التي تنص على (يوجد لدى الإدارة والعاملين وضوح حول الآلية التي يتم من خلالها تحليل العمل وتصميمه) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٧). وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عالية. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,٢٣) وبدرجة عالية .

المجال الحادي عشر : اختيار الموارد البشرية:

اشتمل هذا المجال على أربع فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراهـا أفـراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة ودرجـة الواقـع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٣٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال اختيار الموارد البشرية ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال اختيار الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة المرغوبة
١٧	تتفق عملية اختيار الموارد البشرية مع الأسـس الموضـوعية لشغل الوظائف الشاغرة	٤,٣٥	٠,٨٧	عالية
٢٠	تقوم مديرية التربية والتعليم بتجديد وتحديث الأسس والمعايير الموضوعة لاختيار العاملين بما يحقق الرؤية والأهداف التـي تصبو إليها.	٤,٢٤	٠,٨٢	عالية
١٨	تقوم مديرية التربية والتعليم باختيار الموارد البشرية في ضوء التجديدات التربوية بما يتواءم مع متطلبات شروط العمل	٤,٢١	٠,٨٠	عالية
١٩	يوجد تنسيق واضح بين الأفراد في الأقسام المختلفة لاختيـار الموارد البشرية لشغل الوظائف المختلفة	٤,١٤	٠,٧٤	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٢٣	٠,٨١	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل مجال اختيار المـوارد البشرية تراوحت ما بين (٤,٣٥– ٤,١٤)، وهي درجة متوسطة، حيث احتلت الفقرة رقـم (١٧) التي تنص على (تتفق عملية اختيار الموارد البشرية مع الأسس الموضوعية لـشغل الوظـائف الشاغرة) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٥)، فيما احتلت الفقرة رقم (١٩) التـي تنص على (يوجد تنسيق واضح بين الأفراد في الأقسام المختلفة لاختيار الموارد البشرية لـشغل الوظائف المختلفة) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٤) وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عالية. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,٢٣).

المجال الثاني عشر : استقطاب الموارد البشرية

اشتمل هذا المجال على خمس فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراهــا أفــراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافــات المعياريــة ودرجــة الواقــع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٤٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال استقطاب الموارد البشرية ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال استقطاب الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة المرغوبة
١٥	يوجد تواصل بين مديرية التربية والتعليم ووسـائل الإعــلام المختلفة للإعلان عن وظائف شاغرة لاستقطاب موارد بشرية جديدة.	٤,٢٧	٠,٧٣	عالية
١٢	يتم استقطاب الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم من ذوي الخبرة والكفاءة وفق معايير مناسبة	٤,٢٦	٠,٧٦	عالية
١٣	تضع مديرية التربية والتعليم أسساً مناسبة لاستقطاب المــوارد البشرية في ضوء المتغيرات التربوية	٤,٢٣	٠,٨٠	عالية
١٦	يتم عمل مراجعة دورية للأسس والمعايير التي يتم من خلالها استقطاب الموارد البشرية	٤,٢٣	٠,٨١	عالية
١٤	تتصف الطريقة التي يتم من خلالها استقطاب العــاملين فــي مديرية التربية والتعليم بأنها عادلة وتتم فــي ضــوء أســس موضوعية	٤,١١	٠,٨٥	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٢٢	٠,٧٩	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل مجال استقطاب الموارد البشرية تراوحت ما بين (٤,٢٧ – ٤,١١) وهي درجة متوسطة، حيث احتلت الفقرة رقــم (١٥) التي تنص على (يوجد تواصل بين مديرية التربية والتعليم ووسائل الإعلام المختلفة للإعلان عن وظائف شاغرة لاستقطاب موارد بشرية جديدة) المرتبة الأولــى، وبمتوســط حــسابي مقــداره (٤,٢٧)، فيما احتلت الفقرة رقم (١٤) التي تنص على (تتصف الطريقة التي يتم مــن خلالهــا استقطاب العاملين في مديرية التربية والتعليم بأنها عادلة وتتم في ضــوء أســس موضــوعية) المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١١)، وبدرجة متوسطة. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عالية. وبشكل عام بلغ المتوســط الحــسابي لهــذا المجــال (٤,٢٢).

المجال الثالث عشر: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

اشتمل هذا المجال على تسع فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٤١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٦٥	يتم توفير المعلومات الضرورية عن الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٤,٢٦	٠,٧٦	عالية
٦٤	يتم تشجيع الموارد البشرية باستمرار لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنمية معرفتهم.	٤,٢٥	٠,٨٦	عالية
٦٧	يتم إعداد البرامج التدريبية المختلفة من خلال الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يجعلها تتصف بالفاعلية.	٤,٢٢	٠,٨٥	عالية
٦٨	يتم إعداد وتنظيم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من خلال الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٤,٢٢	٠,٨٢	عالية
٦٢	يتم إدارة الموارد البشرية من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٤,٢١	٠,٨٨	عالية
٦١	يتم استخدام التكنولوجيا لتسهيل تبادل المعرفة بين الموارد البشرية.	٤,١٩	٠,٩٥	عالية
٦٠	يتم وضع خطط موضوعية يمكن للموارد البشرية من خلالها من استخدام التكنولوجيا بالشكل الأمثل.	٤,١٨	٠,٩٣	عالية
٦٦	يتم إيجاد قنوات اتصال مناسبة بين الموارد البشرية من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.	٤,١٨	٠,٨٧	عالية
٦٣	يتم الاستفادة من مواقع الانترنت لتنظيم إدارة الموارد البشرية.	٤,١٧	٠,٨٨	عالية
	الدرجة الكلية	٤,٢١	٠,٨٧	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تراوحت ما بين (٤,٢٦– ٤,١٧) ،حيث احتلت الفقرة رقم (٦٥) التي تنص على (يتم توفير المعلومات الضرورية عن الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٦)،

فيما احتلت الفقرة رقم (٦٣) التي تنص على(يتم الاستفادة من مواقع الانترنت لتنظيم إدارة الموارد البشرية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٧)، وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عالية، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,٢١).

المجال الرابع عشر : تقييم أداء الموارد البشرية:

اشتمل هذا المجال على خمس فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٤٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال تقييم أداء الموارد البشرية ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال تقييم أداء الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣٥	يتصف نظام تقييم الأداء في مديرية التربية والتعليم بمرونته وقابليته للتحديث باستمرار.	٤,٢٦	٠,٧٧	عالية
٣٦	يتم تقييم الموارد البشرية باستمرار في ضوء المعايير والأسس الموضوعية.	٤,٢١	٠,٧٦	عالية
٣٨	يتم عمل الاجتماعات الدورية لبحث الأسس التي يتم في ضوئها تقييم أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم.	٤,١٩	٠,٨٧	عالية
٣٩	يتم استخدام الاساليب الحديثة لتقييم اداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم	٤,١٨	٠,٨٢	عالية
٣٧	يتم تقييم أداء العاملين باستمرار لتلافي الصعوبات التي قد تحدث أثناء العمل.	٤,١٥	٠,٨٣	عالية
	الدرجة الكلية	٤,١٩	٠,٨٥	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل تقييم أداء الموارد البشرية تراوحت ما بين (٤,٢٦– ٤,١٥)، حيث احتلت الفقرة رقم (٣٥) التي تنص على (يتصف نظام تقييم الأداء في مديرية التربية والتعليم بمرونته وقابليته للتحديث باستمرار) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٦)، فيما احتلت الفقرة رقم (٣٧) التي تنص على أن يتم تقييم أداء العاملين باستمرار لتلافي الصعوبات التي قد تحدث أثناء العمل) المرتبة الأخيرة

وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٥) وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عالية، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,١٩).

المجال الخامس عشر: اللامركزية

اشتمل هذا المجال على سبع فقرات تعبر كل منها عن حاجة تربوية كما يراها أفراد الدراسة، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في هذا المجال:

جدول ٤٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع المرغوبة في مجال اللامركزية ومرتبة تنازليا :

رقم الفقرة	مجال اللامركزية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٠٠	إخضاع الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم للمساءلة بلا تردد.	٤,٣٢	٠,٨٤	عالية
٩٩	تتضمن مديرية التربية والتعليم تسلسلا إداريا عند مناقشة القضايا الإدارية.	٤,٢٩	٠,٩٥	عالية
١٠٢	تعمل مديرية التربية والتعليم على التنسيق بين الأقسام المختلفة فيها.	٤,٢٩	٠,٩٠	عالية
١٠١	تقوم مديرية التربية والتعليم بإشراك كافة الموارد البشرية في تحمل المسؤولية.	٤,٢٥	٠,٨٨	عالية
٩٧	تستوضح مديرية التربية والتعليم عن مهام العمل المناطة بالموارد البشرية قبل القيام بها	٤,٢٢	٠,٩٢	عالية
٩٦	غالبا ما تقوم مديرية التربية والتعليم بوضع القرارات ثم إعلانها للموارد البشرية.	٤,٠٠	١,١٧	عالية
٩٨	تترك مديرية التربية والتعليم القرارات التي يتم الاتفاق عليها.	٣,٩٨	١,٢٠	عالية
	الدرجة الكلية	٤,١٩	٠,٩٨	عالية

يظهر الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل اللامركزية تراوحت ما بين (٤,٣٢– ٣,٩٨)، حيث احتلت الفقرة رقم (١٠٠) التي تنص على (إخضاع الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم للمساءلة بلا تردد) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٢)، فيما احتلت الفقرة رقم (٩٨)، والتي تنص على (تترك مديرية التربية والتعليم القرارات التي يتم الاتفاق عليها). المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٨)، وبدرجة عالية. كما يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت ذات درجة عالية، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (٤,١٩).

السؤال الفرعي (أ) من السؤال الثاني : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة من الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذه السؤال، استخدم تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للواقع المرغوب لمجالات الدراسة، وفقا للمؤهل العلمي. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول ٤٢. تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للواقع المرغوب لمجالات الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	بكالوريوس	٥٠	٢٦,٩٦	٩,٧٢	٠,٧٣٩	٠,٤٨١
	ماجستير	٢٢	٢٧,٨٢	٧,٣٣		
	دكتوراه	١٤	٢٣,٨٦	١٣,٣٦		
	المجموع	٨٦	٢٦,٦٧	٩,٨٤		
تحليل العمل وتصميمه	بكالوريوس	٥٠	١٤,٧٦	٦,٠٤	٠,٢٠٥	٠,٨١٥
	ماجستير	٢٢	١٥,٠٠	٤,٢٣		
	دكتوراه	١٤	١٤,٠٧	٧,٨٠		
	المجموع	٨٦	١٤,٧١	٥,٩٠		
استقطاب الموارد البشرية	بكالوريوس	٥٠	١٨,٣٠	٨,٢٤	٠,٢٧١	٠,٧٦٣
	ماجستير	٢٢	١٧,١٨	٧,٦١		
	دكتوراه	١٤	١٧,٠٧	٩,٦٠		
	المجموع	٨٦	١٧,٨١	٨,٢٤		
اختيار الموارد البشرية	بكالوريوس	٥٠	١٤,٧٨	٦,٤٥	٠,٢٨٧	٠,٧٥١
	ماجستير	٢٢	١٣,٥٥	٦,١٠		
	دكتوراه	١٤	١٤,٢١	٧,٩٠		
	المجموع	٨٦	١٤,٣٧	٦,٥٦		
تدريب الموارد البشرية وتطويرها	بكالوريوس	٥٠	٢٦,٢٦	١٠,٩٠	٠,٠٧٥	٠,٩٢٨
	ماجستير	٢٢	٢٤,٥٥	١٠,٨٧		
	دكتوراه	١٤	٢٤,١٤	١٣,٨٣		
	المجموع	٨٦	٢٥,٤٨	١١,٣١		
تحفيز الموارد البشرية	بكالوريوس	٥٠	٢٧,١٦	١٢,٣٨	٠,٠٤١	٠,٩٦٠
	ماجستير	٢٢	٢٣,٧٧	١٠,٩٥		
	دكتوراه	١٤	٢٤,٢٩	١٣,٧٤		
	المجموع	٨٦	٢٥,٨٣	١٢,٢٢		
تقييم اداء الموارد البشرية	بكالوريوس	٥٠	١٧,٩٤	٧,٧٨	٠,٠١٥	٠,٩٨٥
	ماجستير	٢٢	١٧,٤٥	٧,٤٨		
	دكتوراه	١٤	١٧,٠٧	٩,٦٨		
	المجموع	٨٦	١٧,٦٧	٧,٩٥		
التغيير التنظيمي	بكالوريوس	٥٠	٤٨,٦٠	٢٤,٢١	٠,٠٣٣	٠,٩٦٨
	ماجستير	٢٢	٥٠,٢٧	٢١,٥٢		
	دكتوراه	١٤	٤٩,٧٩	٢٧,٥٩		
	المجموع	٨٦	٤٩,٢٢	٢٣,٨٦		
العلاقات بين العاملين	بكالوريوس	٥٠	٢١,٢٢	١٠,٥٧	٠,٠٠٢	٠,٩٩٨
	ماجستير	٢٢	٢١,٦٤	٩,٢١		

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
	دكتوراه	١٤	٢١,٥٧	١١,٩٣		
	المجموع	٨٦	٢١,٣٨	١٠,٣٦		
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	بكالوريوس	٥٠	٣١,٩٠	١٦,١٠	٠,٠٢٣	٠,٩٧٨
	ماجستير	٢٢	٣١,٣٢	١٣,٦٦		
	دكتوراه	١٤	٣١,٧١	١٧,٦٩		
	المجموع	٨٦	٣١,٧٢	١٥,٦٠		
ادارة المعرفة	بكالوريوس	٥٠	٢٨,٩٢	١٤,١٩	٠,٠١١	٠,٩٨٩
	ماجستير	٢٢	٢٨,٠٠	١٢,٤٢		
	دكتوراه	١٤	٢٨,٦٤	١٥,٨٨		
	المجموع	٨٦	٢٨,٦٤	١٣,٨٩		
خدمة المجتمع	بكالوريوس	٥٠	٣٢,٦٦	١٥,٩٨	٠,٧٣٩	٠,٤٨١
	ماجستير	٢٢	٣٢,٤٥	١٤,٣٥		
	دكتوراه	١٤	٣٢,٧١	١٨,٠٢		
	المجموع	٨٦	٣٢,٦٢	١٥,٧٤		
القيادة	بكالوريوس	٥٠	٣٥,٩٤	١٨,٥٨	٠,١٠٨	٠,٨٩٨
	ماجستير	٢٢	٣٤,٩٥	١٦,٣٣		
	دكتوراه	١٤	٣٥,٥٠	١٩,٦١		
	المجموع	٨٦	٣٥,٦٢	١٨,٠٠		
اللامركزية	بكالوريوس	٥٠	٢٣,٤٤	١٣,٣١	٠,٢٧١	٠,٧٦٣
	ماجستير	٢٢	٢٣,٥٥	١١,٠٧		
	دكتوراه	١٤	٢٣,٦٤	١٣,٥٣		
	المجموع	٨٦	٢٣,٥٠	١٢,٦٦		
الحاكمية الرشيدة	بكالوريوس	٥٠	٢٨,١٦	١٤,١٦	٠,٢٨٧	٠,٧٥١
	ماجستير	٢٢	٢٨,٦٨	١٢,٤٩		
	دكتوراه	١٤	٢٨,٢١	١٥,٧٩		
	المجموع	٨٦	٢٨,٣٠	١٣,٨٧		

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة للحاجات التدريبية المرغوبة تبعا لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية.

السؤال الفرعي (ب) من السؤال الثاني : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة من الموارد البشرية تعزى للخبرة؟

للإجابة عن هذه السؤال، استخدم تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للواقع المرغوب لمجالات الدراسة وفقا للخبرة والجدول التالي يبين ذلك.

جدول ٤٣. تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للواقع المرغوب لمجالات الدراسة وفقا للخبرة العملية

المجالات	المستوى	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	وأقل ٥	٢٩,٢٥	٦,٢٤	٠,١٩٣	٠,٩٠١
	٦-١٠	٢٤,٢٠	١٣,٥٧		
	١١-١٥	٢٦,٩٠	٧,٤٣		
	وأكثر ١٦	٢٦,٦٧	١٠,١٦		
	المجموع	٢٦,٦٧	٩,٨٤		
تحليل العمل وتصميمه	وأقل ٥	١٦,٥٠	٠,٥٨	١,٣٨٢	٠,٢٥٤
	٦-١٠	١١,٦٠	٧,٤٤		
	١١-١٥	١٤,٩٠	٤,٢٥		
	فأكثر ١٦	١٤,٨١	٦,١٧		
	المجموع	١٤,٧١	٥,٩٠		
استقطاب الموارد البشرية	وأقل ٥	٢٠,٧٥	٢,٥٠	١,١١٩	٠,٣٤٦
	٦-١٠	١١,٨٠	١٠,٨٣		
	١١-١٥	٢٠,٣٠	٤,٠٦		
	فأكثر ١٦	١٧,٧٢	٨,٥٨		
	المجموع	١٧,٨١	٨,٢٤		
اختيار الموارد البشرية	وأقل ٥	١٥,٥٠	٢,٥٢	٤,١٨٤	٠,٠٠٨
	٦-١٠	٧,٨٠	٧,٥٦		
	١١-١٥	١٥,٣٠	٤,٤٢		
	فأكثر ١٦	١٤,٦٦	٦,٧٤		
	المجموع	١٤,٣٧	٦,٥٦		
تدريب الموارد البشرية وتطويرها	وأقل ٥	٢٨,٧٥	٤,١١	٠,٧٦٤	٠,٥١٧
	٦-١٠	١٧,٢٠	١٥,٩٦		
	١١-١٥	٢٧,٥٠	٦,٧٠		
	فأكثر ١٦	٢٥,٦٠	١١,٦٦		
	المجموع	٢٥,٤٨	١١,٣١		
تحفيز الموارد البشرية	وأقل ٥	٢٨,٥٠	٠,٥٨	٠,٦٩٠	٠,٥٦١
	٦-١٠	١٦,٤٠	١٥,٣٩		
	١١-١٥	٣٦,٥٠	١١,٦٦		
	فأكثر ١٦	٢٤,٧٨	١١,٥٧		
	المجموع	٢٥,٨٣	١٢,٢٢		
تقييم اداء الموارد البشرية	وأقل ٥	٢٠,٥٠	٣,٧٠	٠,٧٥٦	٠,٥٢٢
	٦-١٠	١١,٤٠	١٠,٥٧		
	١١-١٥	١٩,٥٠	٤,٧٤		
	فأكثر ١٦	١٧,٧٠	٨,١٨		
	المجموع	١٧,٦٧	٧,٩٥		
التغيير التنظيمي	وأقل ٥	٥٧,٥٠	١٠,٧٩	١,٠٠٣	٠,٣٩٦
	٦-١٠	٣٦,٢٠	٣٣,٣٨		
	١١-١٥	٥٣,٦٠	١٣,١٣		
	فأكثر ١٦	٤٩,٠٤	٢٤,٨٣		
	المجموع	٤٩,٢٢	٢٣,٨٦		

المجالات	المستوى	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
	وأقل ٥	٢٣,٥٠	٦,٠٣		
	٦-١٠	١٥,٦٠	١٤,٤٥		
العلاقات بين العاملين	١١-١٥	٢٣,٤٠	٦,٦٤	١,٠٧٠	٠,٣٦٦
	فأكثر ١٦	٢١,٣٩	١٠,٦٩		
	المجموع	٢١,٣٨	١٠,٣٦		
	وأقل ٥	٣٣,٥٠	٨,٤٣		
	٦-١٠	٢٣,٤٠	٢١,٦٧		
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	١١-١٥	٣٥,٦٠	١٠,٠٧	٠,١٩٣	٠,٩٠١
	فأكثر ١٦	٣١,٦٦	١٦,١٣		
	المجموع	٣١,٧٢	١٥,٦٠		
	وأقل ٥	٣١,٠٠	٥,٦٠		
	٦-١٠	٢١,٠٠	١٩,٤٢		
ادارة المعرفة	١١-١٥	٣٢,٢٠	٨,٠٢	١,٣٨٢	٠,٢٥٤
	فأكثر ١٦	٢٨,٥٤	١٤,٤٥		
	المجموع	٢٨,٦٤	١٣,٨٩		
	وأقل ٥	٣٦,٥٠	٧,٣٣		
	٦-١٠	٢٣,٨٠	٢١,٩٨		
خدمة المجتمع	١١-١٥	٣٧,٠٠	٩,٢٣	١,١١٩	٠,٣٤٦
	فأكثر ١٦	٣٢,٣٩	١٦,٣١		
	المجموع	٣٢,٦٢	١٥,٧٤		
	وأقل ٥	٤٠,٥٠	٨,٢٣		
	٦-١٠	٢٥,٨٠	٢٣,٩٤		
القيادة	١١-١٥	٤١,٨٠	١٠,٢٤	٤,١٨٤	٠,٠٠٨
	فأكثر ١٦	٣٥,١٣	١٨,٧٢		
	المجموع	٣٥,٦٢	١٨,٠٠		
	وأقل ٥	٢٩,٠٠	٦,٠٦		
	٦-١٠	١٧,٨٠	١٦,٦٣		
اللامركزية	١١-١٥	٢٨,٤٠	٧,٢٣	٠,٧٦٤	٠,٥١٧
	فأكثر ١٦	٢٢,٨٧	١٣,١٤		
	المجموع	٢٣,٥٠	١٢,٦٦		
	وأقل ٥	٣٢,٢٥	٦,٥٥		
	٦-١٠	١٨,٨٠	١٧,٤٠		
الحاكمية الرشيدة	١١-١٥	٣١,٥٠	٨,١٥	٠,٦٩٠	٠,٥٦١
	فأكثر ١٦	٢٨,٣٠	١٤,٤٦		
	المجموع	٢٨,٣٠	١٣,٨٧		

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد المجتمع للحاجات من الموارد البشرية تبعا لمتغير الخبرة في المجالات الرابع والثالث عشر. ولمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات لهذه المجالات، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية:

جدول ٤٤. اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

مجالات الدراسة	(I) الخبرة	(J)الخبرة	مستوى الدلال
اختيار الموارد البشرية	٥ فأقل	٦-١٠	٠,٠٠٣
		١١-١٥	٠,٩٨٤
		فأكثر ١٦	٠,٩٦٩
	٦-١٠	٥ فأقل	٠,٩٠٣
		١١-١٥	٠,٩٧٠
		١٦ فأكثر	٠,٩٦٣
	١١-١٥	٥ فأقل	٠,٩٨٤
		٦-١٠	٠,٩٧٠
		١٦ فأكثر	١,٠٠٠
	١٦ فأكثر	٥ فأقل	٠,٩٦٩
		٦-١٠	٠,٩٦٣
		١١-١٥	١,٠٠٠
القيادة	٥ فأقل	٦-١٠	٠,٠٥٩
		١١-١٥	٠,٩٧٦
		١٦ فأكثر	٠,٠٥٩
	٦-١٠	٥ فأقل	٠,٦٨٢
		١١-١٥	٠,٧٩٥
		١٦ فأكثر	٠,٧١٨
	١١-١٥	٥ فأقل	٠,٩٧٦
		٦-١٠	٠,٧٩٥
		١٦ فأكثر	١,٠٠٠
	١٦ فأكثر	٥ فأقل	٠,٩٥٩
		٦-١٠	٠,٧١٨
		١١-١٥	٠١,٠٠٠

من الجدول السابق أظهرت النتائج لهذه المجالات أن دلالات الفروق هي لصالح الخبرة (٥ سنوات فأقل)، تلاها (١٦ سنة فأكثر).

السؤال الفرعي (ج) من السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة من الموارد البشرية تعزى للجنس؟

للإجابة عن هذه السؤال استخدم اختبار (ت) لفحص الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للواقع المرغوب لمجالات الدراسة، وفقا للجنس. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم ٤٥. تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للواقع المرغوب لمجالات الدراسة تبعا للجنس:

المجالات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	ذكر	٢٦,٢٠	١٠,٣١	٣,٦٣٠	٠,٠٦٠
	أنثى	٣٠,٦٧	٣,٤٦		
تحليل العمل وتصميمه	ذكر	١٤,٥٣	٦,١٦	٢,٤٣١	٠,١٢٣
	أنثى	١٦,٣٣	٣,٣٩		
استقطاب الموارد البشرية	ذكر	١٧,٦٧	٨,٣٩	٠,٦١٥	٠,٤٣٥
	أنثى	١٩,٠٠	٧,٧٠		
اختيار الموارد البشرية	ذكر	١٤,١٤	٦,٨٤	٢,٦٤٣	٠,١٠٨
	أنثى	١٦,١١	٣,٧٢		
تدريب الموارد البشرية وتطويرها	ذكر	٢٤,٩٥	١١,٧٨	٤,٩٥٤	٠,٠٢٩
	أنثى	٣٠,٧٨	٣,٩٣		
تحفيز الموارد البشرية	ذكر	٢٥,٤٣	١٢,٨٥	٣,٥٨٨	٠,٠٦٢
	أنثى	٢٩,٦٧	٤,٢٧		
تقييم اداء الموارد البشرية	ذكر	١٧,٢٩	٨,٣٢	٥,١٢٥	٠,٠٢٦
	أنثى	٢١,١١	٢,٧٦		
الغيير التنظيمي	ذكر	٤٧,٧٤	٢٤,٩١	٨,٤٨٤	٠,٠٠٥
	أنثى	٦١,٠٠	٦,٨٤		
العلاقات بين العاملين	ذكر	٢٠,٧٥	١٠,٨١	٧,٩٤١	٠,٠٠٦
	أنثى	٢٦,٥٦	٢,٩٢		
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ذكر	٣٠,٨٦	١٦,٣٢	٨,٧٩٥	٠,٠٠٤
	أنثى	٣٨,٥٦	٥,١٧		
ادارة المعرفة	ذكر	٢٧,٧٩	١٤,٤٧	٦,٨٢٥	٠,٠١١
	أنثى	٣٥,٤٤	٥,٠٥		
خدمة المجتمع	ذكر	٣١,٥٥	١٦,٤٠	٨,٦٦٦	٠,٠٠٤
	أنثى	٤٠,٦٧	٤,٣٣		
القيادة	ذكر	٣٤,٥٣	١٨,٧٤	٨,٥١٦	٠,٠٠٥
	أنثى	٤٤,٢٢	٧,١٤		
اللامركزية	ذكر	٢٢,٨٩	١٣,٢٠	٦,٠٥٧	٠,٠١٦
	أنثى	٢٨,٤٤	٦,٣٥		
الحاكمية الرشيدة	ذكر	٢٧,٧٠	١٤,٥٥	٧,٠٧٤	٠,٠٠٩
	أنثى	٣٣,٣٣	٥,٢٤		

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة للحاجات من الموارد البشرية تبعا لمتغير الجنس على جميع المجالات الفرعية باستثناء المجال الأول والثاني والثالث والرابع ،لصالح الاناث

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥) ما بين درجة واقع الحاجات التربوية الحالية، ودرجة الحاجة المرغوبة اللازمة لتقدير حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار (ت) لفحص الفروق بين درجة واقع الحاجات الحالي ودرجة الحاجة المرغوبة، لتقدير حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية لكل مجال من مجالات الدراسة الخمسة عشر، والجدول رقم (٤٦) يبين ذلك.

جدول ٤٦. اختبار (ت) لفحص الفروق بين درجة واقع الحاجات الحالي ودرجة الحاجة المرغوبة؛ لتقدير حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية لكل مجال من مجالات الدراسة الخمسة عشر

رقم المجال	مجالات الدراسة	درجة الواقع الحالي		الدرجة المرغوبة		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	تخطيط الموارد البشرية	٣,١٣	١,٠٢	٤,٢٤	٠,٧٨	٤,٠٨٤	٠,٠٠٠
٢	تحليل العمل وتصميمه	٣,٧	٠,٩٦	٤,٢٣	٠,٧٣	٣,٤٨٣	٠,٠٠١
٣	استقطاب الموارد البشرية	٣,٠٧	٠,٩٦	٤,٢٢	٠,٧٥	٤,٢٤٢	٠,٠٠٠
٤	اختيار الموارد البشرية	٢,٨٠	١,٠٣	٤,٢٣	٠,٨١	٣,٩٤٠	٠,٠٠٠
٥	تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة	٢,٧٣	١,٠٨	٤,٢٥	٠,٨٠	٣,٤٩٣	٠,٠٠١
٦	تحفيز الموارد البشرية	٢,٨٠	١,٠٨	٤,٣٣	١,٦٨	٤,٣٢٠	٠,٠٠٠
٧	تقييم أداء الموارد البشرية	٢,٨١	١,٠٣	٤,٢٠	٠,٨٢	٣,١٦٣	٠,٠٠٢
٨	التغيير التنظيمي	٣,٠٤	٠,٩٨	٤,٢٥	٠,٧٩	٢,٤٩٤	٠,٠١٥
٨	العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم	٢,٩٠	١,٠٧	٤,٢٧	٠,٨٢	٢,٠٦٥	٠,٠٤٢
١٠	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	٢,٩٩	٠,٩٩	٤,٢١	٠,٨٧	٢,٤١٤	٠,٠١٨
١١	إدارة المعرفة	٢,٨١	١,٠٨	٤,٢٨	٠,٨٣	٢,٤٢٨	٠,٠١٧
١٢	خدمة المجتمع	٣,١٨	١,٠٤	٤,٣٣	٠,٨٥	٣,٥١٩	٠,٠٠١
١٣	القيادة	٢,٩٠	١,١٩	٤,٣١	٠,٨٩	٠,٨٦١	٠,٣٩٢
١٤	اللامركزية	٣,١٣	١,٠٥	٤,١٩	٠,٩٨	١,٠٣٧	٠,٣٠٣
١٥	الحاكمية الرشيدة	٣,٠٥	٠,٩٧	٤,٣٠	٠,٨٥	٢,٢٣١	٠,٠٢٨
	الدرجة الكلية	٣,٠٠	١,٠٣	٤,١٨	٠,٨٩	٢,٤٦	٠٠٢

يبين الجدول رقم (٤٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الممارسة الحالية والحاجة المرغوبة لتقدير الحاجات، وذلك في الدرجة الكلية لمعظم المجالات بفارق قدره (١,١٨) ولصالح الحاجات المرغوبة، ولاختيار دلالة الفروق الكلي تم استخدام اختبار (ت)، إذ كانت قيمة (ت) (٢,٤٦) وبمستوى دلالة (٠٠٢) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (α≤٠,٠٥).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس
مناقشة النتائج

مناقشة النتائج:

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، في ضوء أسئلتها ومتغيراتها، وتقديم التوصيات ذات الصلة بهذه النتائج التي يؤمل أن تساعد في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية، وفيما يلي وصف تفسيري لهذه النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية؟

بينت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٧) أن متوسط واقع تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية على المجالات الخمسة عشر، قد بلغت (٢,٩٩) وبدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج أن أعلى درجات الواقع الحالي لدى مجتمع الدراسة كانت في مجالات: خدمة المجتمع، وتخطيط الموارد البشرية، واللامركزية، والعلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم، وتحليل العمل وتصميمه ، والقيادة، والحاكمية الرشيدة، والتغيير التنظيمي، وإدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.. وقد احتل مجال خدمة المجتمع الترتيب الأول في هذه المجالات وبمتوسط حسابي مقداره (٣,١٨)، تلاه مجال تخطيط الموارد البشرية وبمتوسط حسابي مقداره (٣,١٣).

كذلك أظهرت النتائج أن المجالات التالية قد احتلت المراتب الأخيرة، حيث كانت درجة الممارسة الحالية لها متوسطة، وهذه المجالات هي: استقطاب الموارد البشرية،و تحفيز الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية وتطويرها في ظل متطلبات إدارة الجودة الشاملة،و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد احتل مجال استقطاب الموارد البشرية المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٣) في درجة الممارسة الحالية، تلاه مجال تحفيز الموارد البشرية وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٠). وهذا يشير إلى أن درجة واقع تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية الحالية

متوسطة، وتحتاج إلى دراسة وتحليل من أجل الوصول إلى التطوير المنشود، وفيما يلي تحليل لمجالات الدراسة:

المجال الأول: مجال خدمة المجتمع:

يظهر الجدول رقم (٨) أن درجة الممارسة الحالية الكلية على فقرات هذا المجال كانت متوسطة وبمتوسط مقداره (٣,١٨)، كما يظهر الجدول أن الفقرة رقم (٧٨) التي تنص على (تعمل مديرية التربية على انجاز معاملات المواطنين بسهولة ويسر) ، قد احتلت المرتبة الأولى في درجة الممارسة الحالية وبمتوسط مقداره (٣,٥٦) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما احتلت الفقرة رقم (٨١) التي تنص على (تستفيد مديرية التربية والتعليم من الكفاءات في المجتمع المحلي التي تمتلك حلولاً عملية) المرتبة الأخيرة في درجة الممارسة الحالية وبمتوسط مقداره (٢,٨٩) وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم توافر الاهتمام الكافي لدى مديريات التربية والتعليم بالنشاطات اللامنهجية، كما أن الشراكة بين المديريات والمجتمع لا بد أن تكون واضحة وفعالة بما يحقق الرؤى المنشودة للوزارة، وهي تزويد المجتمع بخبرات تعليمية مستمرة ذات صلة بحاجاتها الراهنة وذلك استجابة للتنمية الاقتصادية المستدامة، مما يسهم في تقدم مجتمعنا وازدهاره ورقيه في خضم الاقتصاد المعرفي العالمي والنهوض بالمؤسسات التربوية لتحقيق أهداف المجتمع في عالم جديد متطور ومتغير باستمرار.

وهل مهمة التربية تكريس لما هو موجود أم التغيير وتنمية الوعي بكل ما هو جديد؟ الحقيقة أن التربية هي الأداة الوحيدة التي تساعد في ايقاظ وعي الناس، فهي أداة لنشر المعرفة بين أكبر عدد من الأفراد، وأنها أداة فعالة في تطوير الاتجاهات الفكرية والاجتماعية وفي البحث عن المعارف الجديدة.

المجال الثاني: تخطيط الموارد البشرية:

يشير الجدول رقم (٩) إلى أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,١٣)، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (٣,٣٣ – ٢,٩١)، وقد أظهر الجدول رقم (٩) أعلى فقرات هذا المجال، وهي الفقرة رقم (٣) التي تنص على (تهدف مديرية التربية والتعليم إلى إيجاد خطط في الموارد البشرية لتجسيد أهداف ورؤى وزارة التربية والتعليم) وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٣)، في حين حلت الفقرة رقم (٥) التي تنص على (يتم إشراك الموارد البشرية في وضع خطط للموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بناءً على توجيهات وزارة التربية والتعليم) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٩١).

ويعزى ذلك إلى أن مهمة وضع الخطط للموارد البشرية تقتصر بصورة مركزية على وزارة التربية والتعليم دون أن يكون لمديريات التربية أي دور كبير يذكر في هذا المجال ، وفي هذا إشارة إلى أن وزارة التربية تخطط للموارد البشرية لتجسيد أهدافها الاستراتيجية ورؤيتها، كما أن هذه العملية تعد امراً لازما في إطار عمليات الاستقطاب، وتعيين الموظفين في إطار خطط الوزارة للاستفادة من الكفاءات بشكل مناسب في ظل الخطط المرسومة في الوزارة.

وهذا يثبت أن الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في عمّان بحاجة إلى مشاركة الوزارة لوضع خطط لها بشكل أفضل، أين نحن؟ أين سنذهب؟ كيف سنذهب؟ ما الذي يضمن وصولنا إلى الهدف المرسوم؟ وذلك لتطوير الخدمات التي تقدمها المديرية، كما يشير إلى ضرورة أن تفوض وزارة التربية والتعليم الصلاحيات للمديريات بما يكفل انجاز الخطط الموضوعة وتنفيذها بشكل يحقق الأهداف التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها.

المجال الثالث: اللامركزية

يظهر الجدول رقم (١٠) أن درجة الممارسة الحالية لفقرات هذا المجال على الدرجة الكلية هي متوسطة وبمتوسط مقداره (٣,١٣)، كما يظهر الجدول أن درجة ممارسة جميع فقرات

هذا المجال كانت متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (٩٩) التي تنص على (تتضمن مديرية التربية والتعليم تسلسلاً إدارياً عند مناقشة القضايا الإدارية) المرتبة الأولى وبمتوسط مقداره (٣,٢٨) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما احتلت الفقرة رقم (١٠٢) التي تنص على (تعمل مديرية التربية والتعليم على التنسيق بين الأقسام المختلفة فيها) المرتبة الأخيرة وبمتوسط مقداره (٣,٠٥) وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم الاهتمام الكافي بمسألة التفويض المطلوب التي تعني إسناد الأمر إلى أصحاب الرأي والمشورة وزيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس وإحساس المرؤوس بقيمته وشخصيته، وقلة الالتزام بالوصف الوظيفي والتقيد به والعمل من خلاله، وفي هذا إشارة إلى تداخل بين الأقسام، وأن العمل المنظم المطلوب شبه مفقود، مما يؤثر على سير العمل، كما يشير هذا إلى قلة تنظيم الأقسام لأعمالها لعدم وجود التنسيق فيما بينها مما يحدث نوعا من الإرباك للموارد البشرية العاملة وللمراجعين أيضا.

اللامركزية في الإدارة التعليمية هي حالة وسط بين المركزية والفيدرالية، واللامركزية ابتعاد السلطات المركزية عن التدخل في شؤون التعليم، ويترك أمر الإشراف عليه وتسييره للسلطات المحلية وهو أفضل نمط يمكن أن يستعمل.

المجال الرابع: مجال العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم:

يظهر الجدول رقم (١١) أن درجة الممارسة الحالية لجميع فقرات هذا المجال قد جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحالي للدرجة الكلية (٣,١١) وبدرجة متوسطة ، كما أظهرت نتائج هذا الجدول أن الفقرة رقم(٥٨) التي تنص على (يتعاون العاملون في مديرية التربية والتعليم في ضوء اختصاصاتهم لتحقيق النتائج المرجوة) قد احتلت المرتبة الأولى وبمتوسط مقداره (٣,٣٤) وبدرجة ممارسة متوسطة. بينما حلت الفقرة رقم (٥٤) التي تنص على (توجد قناعة لدى الإدارة العليا بضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات الإدارية) في المرتبة الأخيرة في درجة الممارسة الحالية وبمتوسط مقداره (٢,٧٧) وبدرجة متوسطة.

وفي هذا إشارة إلى أن تعاون الموارد البشرية فيما بينهم أيضا كــان محــدودا ولا يلبــي طموحات الوزارة، حيث إن تحقيق الأهداف المرسومة لا يتحقق إلا في ظل التعاون المثمر من جميع الموارد البشرية كما يشير إلى أن معظم القرارات كانت تتخذ بشكل فردي، كمــا ويعــزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة الاهتمام بوجود قنوات اتصال تؤثر على المناخ التنظيمي وفاعلــة بين الموارد البشرية في مديريات التربية، وضعف وجود سياسة عمل تتسم بالوضــوح لتنميــة علاقات العاملين، وهذا بدوره ينعكس على جودة الخدمة التي تطالب بها إدارة الجودة الشاملة.

المجال الخامس: تحليل العمل وتصميمه

يشير الجدول رقم (١٢) إلى أن الدرجة الكلية لهذا المجــال متوســطة، و بمتوســط حــسابي مقداره(٣,٠٧)، وتراوحت متوسطات فقراته ما بــين (٣,١١ – ٣,٠٢)، أي أن درجــة واقــع الحاجات التربوية الحالية جميعها متوسطة وبدرجات متقاربة، وقد يعزى ذلك إلى الحاجة إلــى تحديد واضح للوصف الوظيفي لمتطلبات الوظيفة من قبل وزارة التربية، الأمــر الــذي يحــدد المهام المطلوبة من كل وظيفة بدقة، وفي هذا إشارة إلى أن تصوراتهم غير واضــحة لعمليــة تحليل العمل وتصميمه، وتوصيف الوظائف، وقلة التنسيق بين الموارد البشرية في الأقسام فيما يخص عملية تحليل العمل وتصميمه، وقد يؤدي هذا الواقع إلى خلط في تنظيم الوصف الوظيفي لمهام دور كل وظيفة في مديريات التربية والتعليم، مثلاً: يوجد شاغر وظيفة محاسب مالي، فما هو الدور الذي سيقوم به المحاسب المالي؟، وهنا يحدد الوصف الوظيفي له، ومن مهــام إدارة الموارد البشرية إنجاز بطاقات وصف وظيفي نوعية ومعتمدة لكل مسمى وظيفي، حتى تــسهل عملية الاختيار والتعيين.

المجال السادس: القيادة

يظهر الجدول رقم (١٣) أن درجة الممارسة الحالية لفقرات هذا المجال في الدرجة الكلية قد جاءت متوسطة وبمتوسط مقداره (٣,٠٦). ويظهر هذا الجدول أن الفقرة رقــم (٨٦) التــي تنص على (يمكن الثقة بامكانيات الموارد البشرية في مديرية التربية والتعلــيم)، قــد احتلــت المرتبة الأولى في درجة الممارسة الحالية وبمتوسط مقداره (٣,٤١) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما احتلت الفقرة رقم (٩٥) التي تنص على (تسمح مديرية التربية والتعليم للمــوارد البــشرية

باكتشاف حلول ابتكارية للمشكلات) المرتبة الأخيرة في درجة الممارسة الحالية وبمتوسط مقداره (٢,٨٦) وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود الثقة التامة التي تعتبر وسيلة لكسب ود الموارد البشرية ورضاهم، والتفويض المبني على أسس علمية واضحة لتطوير الموارد البشرية، وهل يطرح الإداري على نفسه موضوع القيادة التحويلية؟ ورسالة وزارة التربية والتعليم تنص على تطوير نظام تربوي عماده التميز ، وهذا لا يكون إلا من خلال توفير عنصر القيادة المؤثرة في العاملين والابتعاد عن نظرية (×) التي يجب ضحدها ومحاولة الاقتراب من نظرية (Z).

ومن العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية القيادة، والقائد هو الذي يمسك بزمام الأمور ويكون موقعه متقدما وهو المسؤول عن تحركات من يأتي بعده، ويكون في الصدارة والمواجهة دائما، والقيادة تعني عملية التفكير والتفاكر في مجريات الأمور، ورسم السياسات الناجحة التي تسهل من عملية تكيف المديرية مع البيئة الخارجية وتستجيب لحاجات الناس، والقيادة من أقوى المؤثرات على رضا العاملين، وهذا يتطلب أيضاً أن تكون عملية الاتصال واضحة للجميع.

ومما يلاحظ على الجدول رقم (٣) أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يحملون درجة الدكتوراه (١٦%)، في حين بلغت نسبة حملة درجة الماجستير (٣٠%)، ونسبة حملة درجة البكالوريوس (الشهادة الجامعية الأولى) (٥٤%)، وهذه تشكل نسبة عالية خصوصا إذا قورنت مع نسبة حملة الشهادات العليا، الأمر الذي يؤثر على عمل هذه المديريات محل الدراسة، لأن كفاءة القائد من العوامل المهمة لنجاح الأعمال، حيث ينبغي أن يمتاز القادة بمؤهلات تعليمية عالية حتى يستثمر المورد البشري بالشكل الأمثل، وهذا ما توصلت إليه دراسة فادي (٢٠٠٩) والتي تفيد بأن أكثر التحديات تكرارا هو الإفتقار إلى الكادر الوظيفي المؤهل.

المجال السابع: الحاكمية الرشيدة

يظهر الجدول رقم (١٤) أن درجة الممارسة الحالية لجميع فقرات هذا المجال في الدرجة الكلية قد جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٥)، احتلت الفقرة رقم (١٠٦) التي تنص على (تتواصل مديرية التربية والتعليم مع جميع الموارد البشرية من خلال قنوات اتصال

مفتوحة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,١٧) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما احتلت الفقرة رقم (١١٠) التي تنص على (تنمي مديرية التربية والتعليم أسلوب الرقابة الذاتية لدى الموارد البشرية) المرتبة الأخيرة في درجة الممارسة الحالية ، بمتوسط حسابي مقداره (٢,٩٥)،

وهذا يشير إلى أن التواصل مع الموارد البشرية غير كاف الأمر الذي يؤثر سلبا على بيئة العمل، إذ إن الانفتاح بين الموارد البشرية جميعها يسهم في تفعيل التمايزات الثقافية مما ينعكس على تحقيق الأهداف المرسومة، وبالتالي يسهم في تقدم مجتمعنا ورقيه ، كذلك فإن المديرية تعتمد على الرقابة الخارجية وتغفل عن الرقابة الذاتية التي هي أهم من الرقابة الخارجية بكثير، والقرآن الكريم يحث على تنمية الوازع الديني عند الأفراد فهي إذا بحاجة إلى إدارة تستند إلى منظومة قيمية مما يؤثر على تميز الخدمة لديهم وحسن التعامل مع الناس.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضا إلى عدم الاهتمام الكافي بالمصداقية بين الإدارة والموارد البشرية، والمصداقية تتطلب الاحترام المتبادل وهي تعني كلمة الحق أيضاً، وكذلك قلة الاهتمام بوجود اتصال مع جميع الموارد البشرية من خلال قنوات اتصال للتفكير، والتفاكر في مجريات الأمور قد لا يسهم في تقدم مجتمعنا ولا سيما في هذا العصر عصر التقدم العلمي، حيث إن قنوات الاتصال تعد عنصرا فاعلا في تحسين التواصل بين الإدارات المختلفة ومنها دائرة الموارد البشرية، لممارسة التفكير الأفضل، ومن ثم الوصول إلى القرار الأنسب. مما يعمل على تحقيق الأهداف، ويضمن تنفيذ الخطط المرسومة.

المجال الثامن: التغيير التنظيمي

يظهر من الجدول رقم (١٥) أن درجة الممارسة الحالية الكلية لهذا المجال قد جاءت متوسطة وبمتوسط مقداره(٣,٠٤)، كما يظهر الجدول أن الفقرة رقم (٥٠) التي تنص على (تلتزم الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بالقوانين، والأنظمة والتعليمات فترة عملهم فيها). قد احتلت المرتبة الأولى في درجة الممارسة الحالية وبمتوسط مقداره(٣,٥٦)، بينما نجد أن الفقرة رقم (٤٣) التي تنص على (تقوم الإدارة العُليا بدور فاعل لنشر ثقافة التغيير بين الموارد البشرية العاملة في مديرية التربية والتعليم) قد احتلت المرتبة الأخيرة في درجة الممارسة الحالية وبمتوسط مقداره (٢,٧٦).

وهذا يشير إلى قلة اهتمام الإدارة بنشر ثقافة التغيير، وحتى يصبح التغيير ناجحاً؟ نحتاج إلى تحليل رؤية الوزارة وأن يتصور ما هو المأمول؟ وأن تعزز مهارات الموارد البشرية، وأن تكون منظومة تحفيز مناسبة لتلبية رغباتهم، مع وجود موارد بشرية مؤهلة كافية وإمكانيات مادية لتحقيق التقدم المطلوب، فالتغيير الناجح يحتاج إلى تخطيط بأن يحدد الواقع الحالي للعاملين وما هو المأمول الذي نريده، ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضا إلى عدم الاهتمام الكافي بوجود علاقة مع البيئة الخارجية وتوافر الكوادر البشرية المؤهلة.ومن المعلوم أن البيئة الداخلية والخارجية هما متغيران فاعلان في تنظيم بيئة المؤسسة ودفعها لتحقيق الرؤية المنشودة بإمتلاك موارد بشرية مؤهلة والمحافظة عليها مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمة المقدمة ويحقق التميز في الأداء، وإن التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات ليس بالشكل المطلوب، علما أن تطبيق القانون يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء، وهذا ما أشارت إليه دراسة يوسفي (١٩٩٧).

المجال التاسع: إدارة المعرفة

يظهر الجدول رقم(١٦) أن درجة الممارسة الحالية للدرجة الكلية لجميع فقرات المجال قد جاءت متوسطة وبمتوسط مقداره (٣,٠٣). ويظهر الجدول أن الفقرة رقم (٧١) التي تنص على (لدى مديرية التربية والتعليم المقدرة على القيام بفهرسة المعلومات وتصنيفها) قد حصلت على أعلى درجة ممارسة حالية وبمتوسط مقداره (٣,٢٤) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما احتلت الفقرة رقم (٧٥) التي تنص على (تعرض مديرية التربية والتعليم البيانات على شكل رسومات بيانية زيادة في التوضيح) المرتبة الأخيرة في درجة الممارسة الحالية وبمتوسط مقداره(٢,٧٣).

ويعزو الباحث هذه النتيجة، إلى عدم وجود الاهتمام الكافي بالمعلومات المحدثة لدى مديريات التربية، وعدم استخدام أجهزة متطورة وربطها مع مؤسسات دولية مختلفة تتيح المجال من خلالها للموارد البشرية الإطلاع على كل ما هو جديد، وهذا متفق مع نتيجة دراسة بني هاني (٢٠٠٩) بأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

وينبغي الاهتمام الكافي بتنظيم المعلومات التي تسهل الكثير من الأعمال وتوفر الوقت والجهد وتسهم في تحقيق سرعة الحصول على المعلومة بالمقارنة مع الأساليب الأخرى

المستخدمة في هذا المجال، وهذا ما توصلت إليه دراسة الجرايدة (٢٠٠٦) التي قالت من المشكلات التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم عدم الربط المباشر بين مديريات التربية والتعليم وبين الوزارة. ويجب أن يكون في المديرية قسم متخصص بالبحوث ويشخص الواقع الإداري لتطوير الواقع الإداري والتربوي في المديرية.

المجال العاشر: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

يظهر الجدول رقم (١٧) أن الدرجة الكلية لدرجة الممارسة الحالية لفقرات هذا المجال جاءت متوسطة وبمتوسط مقداره (٢,٩٩) ، فقد احتلت الفقرة رقم (٦٥) المرتبة وبمتوسط مقداره (٣,٠٩) وهي تنص على (يتم توفير المعلومات الضرورية عن الموارد البشرية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، بينما احتلت الفقرة رقم (٦٣) التي تنص على (يتم الاستفادة من مواقع الانترنت لتنظيم إدارة الموارد البشرية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط مقداره(٢,٧٨).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود التشجيع الكافي للموارد البشرية على استغلال تكنولوجيا المعلومات الاستغلال الأمثل، وعدم تدريبهم التدريب الكافي على هذه الوسائل. ومعلوم أن الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي والعالم الرقمي والاقتصاد المعرفي أكدت جميعها على ضرورة استغلال التكنولوجيا بأسلوب مناسب، مما يعمل على تحسين بيئة العمل في المؤسسة، وهذا ينسجم مع متطلبات مؤتمر التطوير التربوي في الأردن الذي عقد في عام (١٩٨٧).

ويلاحظ من الجدول رقم (٣) أن نسبة أفراد العينة الذين تزيد خبرتهم عن (١٦) سنة قد بلغت (٧٥%) ، وهذا يؤثر على عمل المديريات في عمان التي تهدف إلى التعامل مع التكنولوجيا بالشكل الأمثل، حيث إن شريحة الشباب طاقة تملك المقدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويفضل الجمع بين الخبرة وعامل الشباب الذي لن يحل محل باقي الأعمار، مما يساهم في تحسين أداء المديريات ومواكبة التغيرات من حولنا، والعمل الإداري يتطور بشكل سريع وملفت واليوم يتحدثون عن الحكومة الإلكترونية والأتمتة، كيف تقتبس الأساليب الإدارية الحديثة لتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمراجعين؟ ومن مهام إدارة

الموارد البشرية بناء وتحديث قاعدة بيانات الكترونية وتحديثها، وأرشفة كافة بيانـــات العـــاملين لغايات تزويد متخذي القرار بالمعلومة الدقيقة في الوقت المناسب.

المجال الحادي عشر: تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضـــوء متطلبـــات ادارة الجـــودة الشاملة:

يبين الجدول رقم (١٨) أن أغلب فقراته قد حصلت على تقدير للممارسة الحالية بدرجـــة متوسطة، والفقرة رقم (٢٣) التي تنص على (تهدف مديرية التربية والتعليم من خـــلال تـــدريب الموارد البشرية إلى إثراء خبراتهم وكفاءاتهم باستمرار) احتلت المرتبـــة الأولـــى فـــي درجـــة الممارسة الحالية وبمتوسط حسابي مقداره (٣,١٠) ، بينما احتلت الفقرة رقم (٢٦) التي تـــنص على (تقوم مديرية التربية والتعليم بمتابعة تفعيل ما اكتسبته الموارد البشرية من مهارات خـــلال الدورات التدريبية المختلفة) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٧).

ويعزو الباحث سبب عدم كفاية وضع برامج تدريبية تلبي الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية السابقة إلى أن معظم الدورات التي تقدمها مديريات التربية هي دورات قديمة ومتكررة، ولا تلبي متطلبات العصر بشكل كافٍ، كما أن هذه الدورات قد لا تتناسب و معطيـــات العـــصر الرقمي والاقتصاد المعرفي، الأمر الذي يؤكد على ضرورة عمل دورات تدريبية فاعلة من أجل مواجهة تحديات التقدم الإداري، ورفع كفاءة الموارد البشرية لتطوير واقع المديرية، بما يحقـــق متطلبات سوق العمل، حيث تنص رسالة الوزارة بتوفير الموارد البشرية المؤهلة وتعزيز ثقافـــة التميز لديها بما يمكن من تحقيق رؤية الوزارة المتعلقة بالموارد البشرية.

التدريب وسيلة فعالة، لذا ينبغي أن يكون متناغماً واحتياجات الموارد البشرية من خـــلال إنعاش معلوماتهم وتدريبهم على المهارات وتغيير اتجاهاتهم، ولتحديـــد الاحتياجـــات التدريبيـــة يتطلب أن نسأل أنفسنا ما رؤية الوزارة؟ وما استراتيجيتها؟ وما أهدافها؟ ثم تحـــدد احتياجـــات الموارد البشرية من خلال النظر في أدائهم الحالي وبالمقارنة مع وصفهم الوظيفي.

المجال الثاني عشر: تقييم أداء الموارد البشرية:

يظهر الجدول رقم (١٩)، أن جميع فقراته لهذا المجال قد جاءت متوسطة، فقد بلغ متوسط الدرجة الكلية (٢,٨٩). وقد احتلت الفقرة رقم (٣٩) التي تنص على (يتم استخدام الأساليب الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم) على أعلى درجة بمتوسط مقداره (٣,١٧). بينما احتلت الفقرة رقم (٣٨) التي تنص على (يتم عمل الاجتماعات الدورية لبحث أسس تقييم أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم) أدنى درجة ممارسة حالية وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٩).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود الاهتمام الكافي بمعايير أداء محددة تنظم العمل الإداري وتعمل على توفير تقييم دوري مستمر لأداء الموظفين، لتحديد الفرق بين الواقع والمأمول، والتقييم عملية مهمة لتطوير الموارد البشرية والمنظمة ككل، وهذا يتطلب أهدافاً استراتيجية، وأن تحدد بمراحل حتى نصل بين الواقع والمأمول، وقد سهل الكمبيوتر عملية جميع بيانات الأداء، فعلى نظم التقييم أن تستجيب إلى التطورات التي حدثت في مجال نظم المعلومات والتكنولوجيا من حيث تصنيف المعلومة ومعالجتها واسترجاعها، ومقارنة أداء المقومين بعضهم ببعض وإظهار الفروق بينهم.

المجال الثالث عشر: اختيار الموارد البشرية:

يبين الجدول رقم (٢٠) أن جميع فقراته قد حصلت على درجة حالية متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (١٧) التي تنص على (تتفق عملية اختيار الموارد البشرية مع الأسس الموضوعية لشغل الوظائف الشاغرة) على أعلى درجة تقدير للممارسة الحالية وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٧)، بينما حلت الفقرة رقم (١٩) التي تنص على (يوجد تنسيق واضح بين الأفراد في الأقسام المختلفة لاختيار الموارد البشرية لشغل الوظائف المختلفة) في المرتبة الأخيرة في درجة الممارسة الحالية وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٦٨).

وهذا يشير إلى قلة التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة لكيفية عملية اختيار الموارد البشرية. أي أن الاختيار يتم في غياب المعايير العلمية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون

وزارة التربية والتعليم هي الجهة التنفيذية المسؤولة عن اختيار الموارد البشرية، ولكن أنيطت هذه المهمة بمديريات التربية التي لا تستند في انتقاء الموظفين وتعينهم إلى أسس موضوعية كافية تتسم بالعدالة والكفاءة. حيث إن النظريات الإدارية الحديثة تبين أن تحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى العاملين مرتبط بمدى تحقيق أسس عالية من العدالة والموضوعية في تعيين الموظفين في ظل ظهور مفاهيم العولمة والاقتصاد المعرفي، والتي ترتكز جميعها على ضرورة توظيف العاملين بشفافية، ويجب الحرص على جودة المدخلات وعلى جودة العمليات وعلى جودة المخرجات، فجودة العمل في المؤسسة التربوية تتعلق بمدى كفاءة الموارد البشرية.

المجال الرابع عشر: تحفيز الموارد البشرية

يظهر الجدول رقم (٢١) أن درجة الممارسة الحالية لجميع فقرات المجال قد جاءت متوسطة، فقد احتلت الفقرة رقم (٣٢) التي تنص على (تجد الموارد البشرية أن أساليب التحفيز المادية تناسبهم أكثر من أساليب التحفيز المعنوي) أعلى درجة ممارسة حالية وبمتوسط مقداره (٣,٣٦)، في حين احتلت الفقرة رقم (٢٩) التي تنص على (يتم تحفيز الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم مادياً) أدنى درجة ممارسة حالية وبمتوسط مقداره (٢,٣٢).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الحافز الأقوى للموارد البشرية هو الحافز المعنوي، وهناك أساليب متنوعة للتحفيز ولكن أقواها أساليب التحفيز المعنوية، فالعاملون عادة يميلون إلى التقدير المعنوي وتشجيع السلوكيات الحسنة من خلال شهادات تقدير أو كلمات شكر، وهذا التقدير يؤدي إلى عدم انهيار مستوى الإبداع وتشير النظريات الإدارية الجديدة إلى أن الحوافز بنوعيها لها أثر بالغ في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ من مهام إدارة الموارد البشرية رفع مستوى أداء العاملين من خلال الترفيعات والترقيات الخاصة بهم ومنح العلاوات على مستحقيها، وتأمين الاستقرار المادي للموظفين من خلال تنظيم رواتبهم وتسويتها، لذلك فإن الحاجات التي يسعى إلى تحقيقها المورد البشري ينبغي تحديدها لكي تتمكن المؤسسة التربوية من تحقيقها وإشباعها، وهذا ما تنص عليه فلسفة التربية بتوجيه النظام التربوي ليكون أكثر مواءمة لحاجات الفرد والمجتمع وإقامة التوازن بينهما.

المجال الخامس عشر: استقطاب الموارد البشرية:

يبين الجدول (٢٢) حصول جميع فقرات هذا المجال على درجة متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (١٥)، التي تنص على أنه (يوجد تواصل بين مديرية التربية والتعليم ووسائل الإعلام المختلفة للإعلان عن وظائف شاغرة لاستقطاب موارد بشرية جديدة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٩)، في حين احتلت الفقرة رقم (١٢) التي تنص على (يتم استقطاب الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم من ذوي الخبرة والكفاءة وفق معايير مناسبة) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٢,٦٦) وبدرجة ممارسة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن آلية استقطاب الموارد البشرية والتي هي من مسؤولية مديريات التربية لا تستند إلى أسس علمية وموضوعية واضحة، فكثيراً ما تتدخل عوامل وسيطة في استقطاب الموارد البشرية لا تستند إلى العدالة والكفاءة. مما يتطلب الحاجة للالتزام بالمعايير الموضوعة لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص، وإيجاد آليات يمكن من خلالها تنظيم عملية التوظيف بشكل مناسب.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (أ) من السؤال الأول:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في تقديرها حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي، في حين أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$٠,٠٥) في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية في المجال الأول وهو تخطيط الموارد البشرية.

ومن الممكن تفسير ظهور فروق في هذا المجال إلى عدم عقد دورات تدريبية للموارد البشرية. وقد يعزى هذا الأمر إلى أن هذا المجال يحتاج إلى الخبرة والتدريب والمهارة في التعامل أكثر من حاجته للدرجات العلمية، وإن كانت الدرجات العلمية تثريه وتعززه. فمن

الضرورة بمكان عقد عدد من الدورات التدريبية في ضوء احتياجات العمل ومتطلباته للإسهام في رفع مهارات العاملين وكفاءتهم بحيث يؤدي إلى رفد سوق العمل بالكفاءات ذات المستوى المرتفع، كما أن تزويد العاملين بالخبرات يعمل على الاستفادة منهم في إيجاد آليات ورسم خطط يمكن من خلالها تطوير العمل في المديريات.

واختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة عيسوه (٢٠٠٥)، التي بينت انه يوجد اثر لمتغير المؤهل في إدارة الموارد البشرية، بينما اختلفت نتائجها مع دراسة الحلاق(٢٠٠٨)، التي أظهرت انه لا يوجد اثر في الخصائص الديموغرافية في تحسين أداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية. وأيضاً اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجرايدة (٢٠٠٦)، في عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (ب) من السؤال الأول:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم تعزى للخبرة العملية.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد الدراسة للحاجات التدريبية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية على المجالات الفرعية الأول، والثاني، والثالث، والثالث عشر، حيث أظهرت نتائجه وجود فروق في تقدير أفراد الدراسة للحاجات التدريبية تبعاً لمتغير الخبرة، وهذه المجالات هي (التخطيط، تحليل العمل وتصميمه، استقطاب الموارد البشرية والقيادة) لأن الخبرة تزيد من التجارب التي يمتلكها الموظف. ومما هو معلوم أن هناك عدة عناصر تساعد أي مؤسسة على تحقيق أهدافها ومنها: عملية الاستقطاب والتعيين وزيادة خبراتهم من خلال الدورات التدريبية، وإيفادهم في دورات داخلية وخارجية ،و يمكن استثمار الموارد البشرية لتحسين بيئة المؤسسة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عيسوه (٢٠٠٥)، التي بينت وجود اثر لمتغير الخبرة في إدارة الموارد البشرية، بينما اختلفت النتائج مع دراسة الحلاق (٢٠٠٨) التي

أظهرت عدم وجود اثر في الخصائص الديموغرافية في تحسين أداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية.

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (ج) من السؤال الأول:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) تعزى لمتغير الجنس وعلى جميع مجالات الدراسة. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان والاطلاع على تجارب الآخرين لا يتطلب جنسا معينا.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال (الثاني): ما درجة تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة من الموارد البشرية؟

بينت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٢٨) أن متوسط أهمية درجة الحاجات المرغوبة في مديريات التربية لمجالات الدراسة الخمسة عشر هي (٤,١٧) بدرجة عالية، كذلك أظهرت أن أعلى درجات الحاجات التربوية المرغوب بها لدى عينة الدراسة جاءت على الترتيب الأتي:

مجال تحفيز الموارد البشرية ومجال خدمة المجتمع بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٣)، ومجال القيادة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣١)، ومجال الحاكمية الرشيدة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٠) ومجال إدارة المعرفة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٨)، ومجال العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم بمتوسط حسابي مقداره (٤،٢٧)، ومجال التغيير التنظيمي، ومجال تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٥) لكلا المجالين. ومجال تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٤)، ومجال تحليل العمل وتصميمه، ومجال اختيار الموارد البشرية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٣) لكلا المجالين. ومجال استقطاب الموارد البشرية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٢)، ومجال

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمتوسط حسابي مقداره(٤,٢١)، ومجال تقييم أداء الموارد البشرية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٠) ومجال اللامركزية بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٩).

وجاءت جميع مجالات الحاجة المرغوبة بدرجة أهمية عالية. وقد يفسر ارتفاع درجة أهمية هذه المجالات لأهمية تلبية الحاجات التربوية، كونها أساسية في إيجاد التطوير المرغوب به في مديريات التربية والتعليم، وفيما يلي مناقشة نتائج مجالات هذه الدراسة:

المجال الأول: تحفيز الموارد البشرية

يظهر الجدول رقم (٢٨) أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال كانت عالية وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٣)، وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال ما بين (٤,٣٠ – ٤,١٢)، وقد احتلت الفقرة رقم (٢٨) التي تنص على (يتم تحفيز الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم معنوياً). أعلى متوسط حسابي مقداره (٤,٣٠)، بينما احتلت الفقرة رقم (٣٣) التي تنص على (يتم مراجعة أسس تحفيز الموارد البشرية في ضوء المتغيرات والتجديدات التربوية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٢).

ويدل ذلك على أهمية الدعم المادي واللجوء إلى التعزيز المعنوي الذي يعد عنصرا مهما في تحفيز الموارد البشرية. وهذا يتطلب من المديريات إيجاد وسائل بديلة يمكن من خلالها توفير الحوافز المادية التي يمكن أن تسهم في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وهذا ما توصلت إليه دراسة الحلاق (٢٠٠٨) التي نادت باعتماد أساليب التحفيز المناسبة التي تلبي رغبات الموظفين واحتياجاتهم.

المجال الثاني: خدمة المجتمع:

يشير الجدول رقم (٣٠) إلى أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال جاءت عالية وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٣) وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال ما بين (٤,٤٣ – ٤,٢١)، حيث احتلت الفقرة رقم (٧٨) التي تنص على (تعمل مديرية التربية

والتعليم على إنجاز معاملات المواطنين بسهولة ويسر) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٣)، فيما احتلت الفقرة رقم (٨٢) التي تنص على (تنمي مديرية التربية والتعليم الوعي التربوي عند الناس) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢١).

ويمكن تفسير ذلك، بأن خدمة المجتمع تعني وجود تواصل ما بين الموارد البشرية والمجتمع المحلي، وعلى مديريات التربية عليها أن تحرص على تنمية الوعي التربوي عند الناس وحل مشكلات المجتمع، وتنص فلسفة التربية على أن التربية ضرورة إجتماعية والتعليم حق للجميع كل وفق قابلياته ومقدرته الذاتية، وكذلك استيعاب الحقائق والمفاهيم والمبادئ والنظريات والتعامل معها واستخدامها في تفسير الظواهر الكونية وتسخيرها لخدمة الإنسان وحل مشكلاته، وتوفير أسباب سعادته، وكذلك توجيه العملية التربوية توجيها يطور في شخصية المواطن والمقدرة على التحليل والنقد والمبادرة والإبداع والحوار الإيجابي، وتعزيز القيم المستمدة من الحضارة العربية والإسلامية والإنسانية.

المجال الثالث: القيادة:

يظهر الجدول رقم (٣١) إلى أن الدرجة الكلية لإجابات إفراد الدراسة على فقرات هذا المجال جاءت عالية وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣١) وأن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل القيادة تراوحت ما بين (٤,٤٤ – ٤,٢٤)، حيث احتلت الفقرة رقم (٨٦)، التي تنص على (يمكن الثقة بإمكانيات الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٤) ، فيما احتلت الفقرة رقم (٨٩) التي تنص على (تسعى مديرية التربية والتعليم إلى تعميق مفهوم المشاركة لدى الموارد البشرية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٤). حيث يعد عنصر المشاركة عاملا مهما في اتخاذ قرارات مناسبة وحاسمة في بيئة المديريات.

ويمكن تفسير ذلك، بأن القيادة تركز على إلهام الأتباع وتحفيزهم والتعامل معهم من خلال عقلية متفتحة تتقبل الرأي الآخر، وهي أقدر على تحقيق أفضل النتائج في المديرية، وتعني أن تكون هناك ثقة عالية بالموارد البشرية، وأن يعطى تفويض مع بث روح الحماس لتحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك ينبغي من القائد أن يشارك الموارد البشرية في صناعة القرارات.

حيث إن نظريات القيادة بمجملها تؤكد على ضرورة أن يقوم القائد بإشراك العاملين حيث يكون أمام كل مورد بشري الحرية الكاملة في التعبير عن رأيه في صناعة القرارات، وتفويض الصلاحيات، ويكون نظره ممتداً عبر الأفق مما يؤدي إلى زيادة كفاءة عمل مديريات التربية والتعليم.

المجال الرابع: الحاكمية الرشيدة:

يظهر الجدول رقم (٣٢) أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال عالية وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٠) وأن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل الحاكمية الرشيدة تراوحت ما بين (٤,٣٨ – ٤,٢٤)، حيث احتلت الفقرة رقم (١٠٥) التي تنص على (تحرص مديرية التربية والتعليم على توفير المصداقية بين الإدارة والموارد البشرية فيها) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٨) ، فيما احتلت الفقرة رقم (١٠٨) التي تنص على(تستقبل مديرية التربية والتعليم جميع اقتراحات الموارد البشرية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٤) وبدرجة عالية.

ويمكن تفسير ذلك بأهمية وجود تواصل مع الموارد البشرية والعمل على توفير مناخ تنظيمي في كافة أقسامها، وتنص فلسفة التربية على التكيف الشخصي واكتساب قواعد السلوك الإجتماعي والأخلاقي وتمثلها في التعامل مع الآخرين ومتغيرات الحياة، فالمناخ التنظيمي المتناغم يحقق الأهداف بأقل وقت وجهد ممكن.

المجال الخامس: إدارة المعرفة:

يظهر الجدول رقم (٣٣) إلى أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال قد جاءت عالية وبمتوسط مقداره (٤,٢٨) وأن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل هذا المجال تراوحت ما بين (٤,٣٢ – ٤,٢١)، حيث احتلت الفقرة رقم (٦٩) التي تنص على (تستخدم مديرية التربية والتعليم نظاماً آلياً لحفظ البيانات الجديدة وتخزينها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٢)، فيما احتلت الفقرة رقم (٧٥) التي تنص على (تعرض مديرية التربية والتعليم البيانات على شكل رسومات بيانية زيادة في التوضيح) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢١) وبدرجة عالية.

ويمكن تفسير ذلك؛ بأن سير حسن العمل يتطلب أن تحفظ البيانات الجديدة الخاصة بالموارد البشرية وتخزن باستمرار، وكذلك فهرست هذه المعلومات وتصنيفها وتحديثها وتبادلها تبادلاً فعالاً حتى يمكن الإفادة منها. لضمان حسن سير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

المجال السادس: العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم:

يظهر الجدول رقم (٣٤) أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال كانت عالية وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٧)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل هذا المجال ما بين (٤,٣٢ – ٤,٢٠)، حيث احتلت الفقرة رقم (٥٥) التي تنص على (يتسم العمل المتبع في مديرية التربية والتعليم بالوضوح) المرتبة الأولى، وبمتوسط (٤,٣٢) فيما احتلت الفقرة رقم (٥٧) التي تنص على (تقوم مديرية التربية والتعليم بتنمية العلاقات المحققة للتواصل بين العاملين والانسجام مع رسالتها التربوية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٠) وبدرجة عالية.

ويمكن تفسير ذلك بأهمية إشراك العاملين في صناعة القرارات، بأن تعرض عليهم المشاكل التربوية لإيجاد حلول إبداعية من خلال التلاقح الفكري بين العاملين، وأهمية اتسام العمل بالوضوح لتحقيق الأهداف المرسومة، إذ تنص فلسفة التربية على أن المشاركة الاجتماعية في إطار النظام الديمقراطي حق للفرد وواجب عليه إزاء مجتمعه، حيث ينبغي أن تقوم المديريات بتفعيل التواصل بشكل أكبر بين العاملين للانسجام مع رسالتها التربوية، إذ تنص فلسفة التربية وأهدافها على تعاون الأفراد وتكافلهم بما يحقق الصالح العام وتحمل المسؤولية الفردية والاجتماعية، وهذا يؤكد أن الاتصال الوظيفي الرأسي والأفقي من شأنه أن يطلق العقل في مجال الإبداع، وهو عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المجال السابع: تدريب الموارد البشرية وتطويرها:

يشير الجدول رقم (٣٥) إلى أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال قد جاءت عالية وبمتوسط مقداره (٤,٢٥)، فقد حصلت الفقرة رقم (٢٧) التي تنص على (تراعي مديرية التربية والتعليم أسسا معينة في إيفاد الموارد البشرية كالخبرة والمؤهل العلمي والعمر والمستوى الوظيفي) على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٦)، فيما احتلت الفقرة رقم (٢٥) التي تنص على (يتم ترقية الموارد البشرية بعد حصولهم على دورات تدريبية مختلفة في ضوء سياسة مديرية التربية والتعليم بتحفيز الموارد البشرية) على متوسط حسابي مقداره (٤,١٥).

وقد يعزى ظهور أهمية الحاجة المرغوبة العالية في هذا المجال إلى اهمية وجود أسس واضحة في إيفاد الموارد البشرية في دورات تدريبية، ووجود خطط واضحة لإيفاد الموارد البشرية في هذه الدورات،لأنها تعتبر عاملا اساسيا ومهما في تطوير بيئة العمل، وتنص فلسفة التربية على مواجهة متطلبات العمل والاعتماد على النفس باكتساب مهارات مهنية عامة وأخرى متخصصة في أي مؤسسة من خلال رفع كفاءة العاملين فيها، ينبغي النظر إلى مديريات التربية في عمّان على أنه مشروع متكامل أي فريق عمل واحد بحيث تكون العلاقة مبنية على التنسيق والتعاون من خلال برامج مشتركة كتبادل زيارات ودورات تصمم وفق الحاجات الحقيقية للموارد البشرية مما يسهم في التخفيف من حدة التحديات. وهذا ما توصلت إليه دراسة فادي (٢٠٠٩)، حيث أفادت أن التعليم المستمر والتدريب المستمر يخفف من حدة التحديات.

المجال الثامن: التغيير التنظيمي:

يشير الجدول رقم (٣٦) إلى أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال قد جاءت عالية وبمتوسط مقداره (٤,٢٥). حيث يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرات التي تمثل التغيير التنظيمي تراوحت ما بين (٤,٤٠ – ٤,١٣)، حيث احتلت الفقرة رقم (٥٠) التي تنص على (تلتزم الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بالقوانين والأنظمة والتعليمات فترة عملهم فيها) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٤٠)، فيما احتلت الفقرة

رقم (٤١) التي تنص على (تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في مواجهة التغيير التنظيمي باستمرار) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٣) وبدرجة عالية.

ويعود السبب في ذلك إلى أهمية قيام المديرية بتوفير الخدمات الأساسية، وإجراء مراجعة دورية لأساليب العمل، حيث إن إدارة القيمة المضافة تتطلب بنى تتسم بالمرونة وعدم التعقيد مما يوفر جواً ملائماً من الثقة، التي تُبعدها عن التعقيدات، وتوفير مساحة من المشاركة للموارد البشرية من خلال تفويض الصلاحيات وتوزيع المهام.

التغيير الجوهري يعني تفكيك الأساليب الإدارية القائمة وإعادة تنظيمها وبنائها وتكييفها حسب حاجات الموارد البشرية، وإن لم تتقدم الإدارة تتقادم، وحسب هذه الدراسة فإن المديريات بحاجة إلى تغييرٍ جوهري وليس هامشياً، للانتقال من الواقع الحالي إلى الواقع المرغوب، لتحقيق رؤية وزارة التربية والتعليم.

المجال التاسع: تخطيط الموارد البشرية:

يشير الجدول رقم (٣٧) إلى أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال جاءت عالية وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٤) ، وتراوحت متوسطات فقرات هذا المجال ما بين (٤,٣٥ – ٤,١٣) حيث احتلت الفقرة رقم (٤) التي تنص على (يتوافر في مديرية التربية والتعليم كوادر مؤهلة لوضع خطط واضحة لإدارة الموارد البشرية) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٥) فيما احتلت الفقرة رقم (٦) التي تنص على (يتم تعديل خطط الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في ضوء المفاهيم والمتغيرات التربوية الحديثة المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٣) وبدرجة عالية.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أهمية التخطيط للموارد البشرية، من خلال وضع الهياكل التنظيمية لتنظيم العلاقات بين الموارد البشرية في المديرية، فلا نستطيع أن نترك مواردنا دون تخطيط، لأن هذا المجال هو أساس لوجود أي جماعة ترغب في التطور والتقدم، مما يتطلب عدم الانزواء وتفعيل التباينات الثقافية في المؤسسة التربوية بحيث يعزز نجاحات الإدارة

التربوية، وتستطيع مديرية التربية أن تقوم بدور أكثر إيجابية في التخطـيط لمـستقبل المـوارد البشرية المحتمل لسد الفجوة الناجمة عن القصور في توفير حاجات المـوارد البـشرية حـسب معطيات هذه الدراسة، وهذا ما توصلت إليه دراسة الفارس (٢٠٠٦) بضرورة العمـل لوضـع خطة تتنبأ بالعجز داخل المنظمات العامة.

المجال العاشر: تحليل العمل وتصميمه:

يشير الجدول رقم (٣٨) إلى أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد الدراسة على فقـرات هـذا المجال قد جاءت عالية وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٣)، وتراوحت متوسطات فقـرات هـذا المجال ما بين (٤,٣٠ – ٤,١٧)، حيث احتلت الفقرة رقم (٨) التي تنص على (يوجـد تنـسيق واضح بين الأقسام في مديرية التربية والتعليم فيما يتعلق بتحليل العمـل العمـل وتـصميمه). المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٠) ،وبدرجة عالية فيما احتلت الفقرة رقم (٩) التي تنص على (يوجد لدى الإدارة والعاملين وضوح حول الآلية التي يتم من خلالها تحليـل العمـل وتصميمه) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٧). وبدرجة عالية.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أهمية وجود كوادر بشرية مؤهلة ووجود آليـة واضـحة للعمل تعمل على تنظيمه. حيث إن ظهور مفاهيم إدارية وتربويـة حديثـة كـالجودة الـشاملة والعولمة واقتصاد المعرفة والعالم الرقمي ، فرض إيجاد كوادر مؤهلة ومدربة تستطيع المواءمة مع متطلبات سوق العمل. فليس المطلوب آنية النجاح بل ديمومته، وهذا يتطلب التساؤل والتفكير والتفاكر لتحقيق المواءمة مع متغيرات البيئة الخارجية.

المجال الحادي عشر: اختيار الموارد البشرية

يشير الجدول رقم(٣٩) إلى أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد الدراسة على فقـرات هـذا المجال قد جاءت عالية وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٣)، ويظهر الجدول أن الفقرة رقـم(١٧) التي تنص على (تتفق عملية اختيار الموارد البشرية مع الأسس الموضوعية لـشغل الوظـائف الشاغرة) حصلت على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٥)، فيما احتلت الفقرة رقم (١٩) التي تنص على (يوجد تنسيق واضح بين الأفراد في الأقسام المختلفة لاختيـار المـوارد البشرية لشغل الوظائف المختلفة) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقـداره (٤,١٤) وبدرجـة عالية.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أهمية وجود أسس موضوعية في اختيار الموارد البشرية، ووجود تطوير مستمر في مديريات التربية، كذلك وجود التجديدات التربوية المستمرة، حيث إن المديريات تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال التزام مبدأ الشفافية والعدالة في عملية اختيار الموارد البشرية.

المجال الثاني عشر: استقطاب الموارد البشرية

يشير الجدول رقم (٤٠) إلى أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال قد جاءت عالية وبمتوسط حسابي (٤,٢٢). حيث احتلت الفقرة رقم (١٥) التي تنص على (يوجد تواصل بين مديرية التربية والتعليم ووسائل الإعلام المختلفة للإعلان عن وظائف شاغرة لاستقطاب موارد بشرية جديدة) المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٧)، فيما احتلت الفقرة رقم (١٤) التي تنص على (تتصف الطريقة التي يتم من خلالها استقطاب العاملين في مديرية التربية والتعليم بأنها عادلة وتتم في ضوء أسس موضوعية) المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١١)، وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أهمية وجود مراجعة دورية للأسس والمعايير التي يتم من خلالها استقطاب الموارد البشرية ووجود وسائل مختلفة للإعلان عن الشواغر.

المجال الثالث عشر: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يظهر الجدول رقم (٤١) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل هذا المجال تراوحت ما بين (٤,٢٦ – ٤,١٧)، حيث احتلت الفقرة رقم (٦٥) التي تنص على (يتم توفير المعلومات الضرورية عن الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٦) فيما احتلت الفقرة رقم (٦٣) التي تنص على (يتم الاستفادة من مواقع الإنترنت لتنظيم إدارة الموارد البشرية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٧).

ويمكن تفسير ذلك بأهمية استخدام مديريات التربية والتعليم لشبكات متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأهمية عمل مديريات التربية والتعليم على التشجيع المستمر لموظفيها لاستخدام هذه التكنولوجيا. حيث إن العصر الرقمي واقتصاد المعرفة وظهور مفاهيم

أخرى كالعولمة أصبحت تفرض إيجاد آليات مختلفة للاستفادة من التكنولوجيا في تنظيم عمل المديريات، إذ تنص فلسفة التربية على التكيف مع متغيرات العصر وتوفير المقدرة الذاتية لتلبية متطلباته والاستيعاب الواعي للتكنولوجيا وإكتساب المهارة في التعامل معها وإنتاجها وتطويرها وتسخيرها لخدمة المجتمع.

ثبت في الدول المتقدمة أن الاستخدام الوظيفي لتقنيات الإدارة هو من أفضل طرق تطوير الإدارة التربوية وبالتالي تحسين الخدمة للمراجعين. فهل مديرية التربية تستخدم تقنيات الإدارة استخداماً وظيفياً؟ كيف ينظم عمل المديرية من خلال التكنولوجيا؟ ينبغي أن ينظر بطريقة منظمة وأكثر ترتيباً من خلال برامج وليس تنظيراً، أن يحدد ماذا تريد المديرية؟ وأن يحدد متى تريد أن تحقق هذا الهدف؟ وما هي النتائج التي تهدف إليها؟ وأن تقدر التكاليف المالية. وهذا التنظيم التكنولوجيا يساعدها على حفظ المال والوقت.

المجال الرابع عشر: تقييم الأداء

يظهر الجدول رقم (٤٢) أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل تقييم الأداء تراوحت ما بين (٤,٢٦ – ٤,١٥)، حيث احتلت الفقرة رقم (٣٥) التي تنص على (يتصف نظام تقييم الأداء في مديريات التربية والتعليم بمرونة وقابليته للتحديث باستمرار) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٦)، فيما احتلت الفقرة رقم(٣٧) التي تنص على (يتم تقييم أداء العاملين باستمرار لتلافي الصعوبات التي قد تحدث أثناء العمل) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٥) وبدرجة عالية.

ويمكن عزو ذلك إلى أهمية وجود نظام تقييمي شامل تتبعه مديريات التربية والتعليم لتقييم الموارد البشرية، كذلك العمل على عقد الاجتماعات المستمرة لتقييم العمل الإداري في مديريات التربية، ومن المعلوم أن إيجاد فرق عمل وعقد اجتماعات دورية، والاطلاع على خبرات جديدة من خلال حضور المؤتمرات والقيام بزيارات إلى خارج المديرية والاطلاع على المستجدات الإدارية وتهيئة فرص كافية للنمو والتعلم المستمر, تعد عوامل حاسمة في تحقيق المديريات لأهدافها.

المجال الخامس عشر: اللامركزية

يظهر الجدول رقم (٤٣) أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال قد جاءت عالية وبمتوسط حسابي مقداره(٤,١٩) وأن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تمثل اللامركزية تراوحت ما بين (٤,٣٢ – ٣,٩٨)، حيث احتلت الفقرة رقم (١٠٠) التي تنص على (إخضاع الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم للمساءلة بلا تردد) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٢)، فيما احتلت الفقرة رقم (٩٨) التي تنص على (تترك مديرية التربية والتعليم القرارات التي يتم الاتفاق عليها) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٨) وبدرجة عالية.

ويمكن تفسير ذلك بأن معظم قرارات مديريات التربية والتعليم ينبغي أن يتم الإعلان عنها للموارد البشرية، كذلك يجب أن تقوم مديريات التربية والتعليم بوضع الخطوط العامة المطلوبة من الموارد البشرية. فعمليات الإفصاح والإعلان هي عوامل هامة في تنظيم العمل أفقيا ورأسيا، وتنص فلسفة التربية على توجيه النظام التربوي بما يكفل تحقيق مركزية التخطيط العام والمتابعة واللامركزية في الإدارة.

ويمكن تقسيم الأنماط الإدارية إلى قسمين: الأول: النمط المركزي، ويقصد به تركيز سلطة الإشراف في يد واحدة، ولا تمنح الأفراد والسلطات المحلية أية حقوق في هذا الإشراف. والنمط الثاني: اللامركزية، وهي ابتعاد السلطات المركزية عن شؤون التعليم ويترك أمر الإشراف وتسييره للسلطات المحلية، لإتاحة الفرصة الكاملة للسلطات المحلية لتحمل المسؤولية، وإدارة شؤونها التعليمية بما توفرها إمكانياتها وتقضي حاجاتها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (أ) من السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة من الموارد البشرية تعزى للمؤهل العلمي؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة للحاجات المرغوبة تبعا لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية والمجالات جميعها.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العاملين في مديريات التربية والتعليم في عمان ومع اختلاف في مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية وجود هذه المجالات المرغوبة، فمن خلالها يستطيعون تطوير أدائهم في المنظمة، لذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لحاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال **الفرعي (ب) من السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة من الموارد البشرية تعزى للخبرة العملية؟**

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد المجتمع للحاجات من الموارد البشرية تبعا لمتغير الخبرة العملية في المجالات الرابع والثالث عشر. ولمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات لهذه المجالات، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، حيث أظهرت النتائج لهذه المجال أن دلالات الفروق هي لصالح الخبرة (٥ سنوات فأقل)، تلاها (١٦ سنة فأكثر).

ويفسر ذلك بأن العاملين في مديريات التربية والتعليم في عمان ومع اختلاف خبراتهم العملية يدركون أهمية وجود هذه المجالات المرغوبة، فمن خلالها يستطيعون تطوير أدائهم في المنظمة، لذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لحاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (ج) من السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم المرغوبة من الموارد البشرية تعزى للجنس؟

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة للحاجات من الموارد البشرية تبعا لمتغير للجنس لصالح الإناث على جميع المجالات الفرعية باستثناء المجال الأول والثاني والثالث والرابع.

ويمكن تفسير ذلك من خلال معرفة أن الذكور أكثر مقدرة على متابعة هذه الحاجات في الميدان؛ لمقدرتهم على التنقل والتعرف على الحاجات من الموارد البشرية، وبسبب حضورهم أكثر من الإناث في هذه الأقسام التي تتطلب تقديرا لهذه الحاجات من الموارد البشرية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الممارسة الحالية والحاجة المرغوبة لتقدير الحاجات، وذلك في الدرجة الكلية لمعظم المجالات بفارق قدره (١,١٨) ولصالح الحاجات المرغوبة، ولاختيار دلالة الفروق الكلية تم استخدام اختبار (ت)، إذ كانت قيمة (ت) (٢,٤٦) وبمستوى دلالة (٠٠٢) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (α=٠,٠٥).

ومن مراجعة المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة الخمسة عشر، توصل الباحث الى وجود فرق واضح بين الواقع والمأمول ، مما يشير إلى وعي القيادات المتعلقة بمديريات التربية والتعليم بواقع الموارد البشرية في مختلف المجالات، وكذلك وعيهم بأهمية تطوير هذه الدراسة مستقبلاً، مما ينعكس على أداء العمل تحقيقا لأهداف المديريات في مجالات التربية والتعليم المختلفة، كما يتطلب أن تتم دراسة هذه المجالات والتركيز على البعد البشري حتى يأتي التطوير متناغماً بما يحقق الفاعلية في هذه المديريات.

لمزيد من التأكيد على صدق هذه النتائج، قام الباحث بإجراء مقابلات تتعلق بكل مجال من مجالات الدراسة مع شخص واحد على الأقل ممن أجابوا على الاستبانة، وقد جاءت نتائج المقابلات متطابقة بشكل عام مع نتائج الاستبانة.

الخلاصة:

بناء على تحليل بيانات الدراسة ، فقد خلص الباحث إلى النتائج التالية:

١. جاء واقع حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية في مختلف المجالات بدرجة متوسطة.
٢. واقع حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية لا تختلف باختلاف الجنس.
٣. واقع حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية تختلف باختلاف الخبرة العملية في المجال الأول والثاني والثالث عشر ولصالح اصحاب الخبرة من (٥ سنوات فأقل) ثم تلاها من (١٦سنة فأكثر) .
٤. واقع حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية تختلف باختلاف المؤهل.
٥. واقع حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية المرغوبة جاء بدرجة عالية.
٦. واقع حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية المرغوبة لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي.
٧. أظهرت نتائج الدراسة بان واقع حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية المرغوبة تختلف باختلاف الجنس لصالح الاناث .
٨. أظهرت النتائج أن واقع حاجات مديريات التربية والتعليم من الموارد البشرية المرغوبة تختلف باختلاف الخبرة العملية ولصالح (٥ سنوات فأقل) تلاها (١٦ سنة فأكثر).

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

أولا: التركيز على عملية اختيار الموارد البشرية لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق المديرية لأهدافها على أن تراعي ما يلي:

١- تحديد الأسس الموضوعية لشغل الوظائف الشاغرة.
٢- تحديث الأسس والمعايير الموضوعية لاختيار الموارد البشرية بما يحقق الرؤيا والأهداف المرسومة.

ثانيا: التركيز على عملية الاستقطاب لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق المديرية لأهدافها على أن تراعي الأمور التالية:

١- استقطاب من ذوي الخبرة والكفاءة.
٢- الاستقطاب في ضوء المتغيرات التربوية.
٣- مراجعة الأسس باستمرار.

ثالثا: الإهتمام بنظام الحوافز نظرا لأهميته في إشباع حاجات الموارد البشرية بحيث يشمل هذا النظام ما يلي:

١- الحوافز المادية والمعنوية.
٢- ترقية الموارد البشرية بناء على أسس عادلة.
٣- مكافأة الموارد البشرية بناء على أسس عادلة وموضوعية.

رابعا: الاهتمام بعملية تقييم أداء الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تحقيق المديرية لأهدافها بحيث يراعي التقييم الأمور التالية:

١- أن يكون التقييم في ضوء المعايير والأسس الموضوعية.
٢- استخدام الأساليب الحديثة في التقييم.
٣- أن يكون نظام التقييم مرناً وذلك بأن يكون خاضعاً للتعديل والتحسين المستمر.

خامسا: العمل على إعداد البرامج التدريبية لإشباع حاجات الموارد البشرية بحيث تشمل هذه البرامج الأمور التالية:

١- تدريب جميع الموارد البشرية في المستويات الإدارية المختلفة.

٢- التدريب في ضوء الاحتياجات التربوية.

٣- ربط التدريب بالترقية.

بالإضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع حاجات الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في عمّان.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

ابن منظور (١٩٩٣)، **لسان العرب**/المجلد الثالث، بيروت، لبنان

أمين، بهاء الدين (٢٠٠٦)، **الإدارة التعليمية والطرق الحديثة وتطويرها**، دار التقدم العلمي

بدير، جمال يوسف (٢٠٠٩)، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، عمّان: دار كنوز المعرفة.

بني جابر، جودت، وآخرون (٢٠٠٢)، **المدخل إلى علم النفس** . ط١، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

بني هاني، خلود (٢٠٠٩)، **إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية**، رسالة دكتوراة، غير منشورة، الجامعة الأردنية.

تيم، حسين(٢٠٠٤)، **تقدير الحاجات التربوية اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية .

جاد الرب، سيد (٢٠٠٩)، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، د.ن ، د.م .

الجرايدة، محمد (٢٠٠٦)، **تقويم فاعلية نظام معلومات موارد بشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن**، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية.

جلدة، سامر (٢٠٠٩)، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة** ط١، عمّان: دار آسامة للنشر والتوزيع.

درة، عبدالباري، والصباغ (٢٠٠٨) **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي**، ط١، عمّان: دار وائل للنشر.

حسان، حسن، والعجمي (٢٠٠٧)، **الإدارة التربوية**، ط١، عمّان: دار المسيرة.

حسن، راوية (١٩٩٩)، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث .

حسن، راوية وصلاح الدين، علي مسلم (٢٠٠٧) **إدارة الموارد البشرية**، الاسكندرية: المكتب الجامعي الجديد.

حسنين، حسين (١٩٩٣)، **أساليب تحديد الاحتياجات المحلية**، عمّان: : المطابع التعاونية.

حسونه، فيصل (٢٠٠٨)، **إدارة الموارد البشرية**، ط١، عمّان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الحلاق، توفيق (٢٠٠٨)، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية .

حمود خضير والخرشه (٢٠٠٧)، **إدارة الموارد البشرية**، ط١، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٠)، **إدارة الأفراد بالمنظمات** ، مدخل وظيفي، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية.

الخزامي، عبد الحكيم أحمد (٢٠٠٣)، **إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات، التجارب التطلعات**، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

خطاب محمد (١٩٨١) **مذكرات في السلوك الوظيفي (محددات ومداخل تنمية)**، الرياض، معهد الادارة العامة.

الخليفات، عصام (٢٠١٠)، **تحديد الإحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية**، ط١، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

رشيد، مازن فارس (٢٠٠١)، **إدارة الموارد البشرية** : الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط١، الرياض: مكتبة العبيكان.

زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٥)، **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة**، ط١، عمّان: دار السحاب للنشر والتوزيع.

زويلف، مهدي (٢٠٠١)، **إدارة الموارد البشرية**، ط١، عمّان دار الفكر للطباعة والنشر

السالم، مؤيد، وحرحوش صالح (٢٠٠٢)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي** ط١، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السكارنة، بلال (٢٠١٠)، **القيادة الإدارية الفعالة**، ط١، عمّان .

السلمي، علي (١٩٩٧)، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سليمان، محمد (٢٠٠٦)، **حكومة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، مصر: الدار الجامعية.

الشريجة، محمد (٢٠٠٦)، **تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمان .

شوباش، ابراهيم (٢٠٠٥)، **خطة تدريبية مقترحة لتلبية الحاجات الإدارية والفنية لمديري التربية والتعليم كما يراها مديرو التربية والمشرفون التربويون في الأردن**، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية.

الصباب، أحمد عبد الله و آخرون (٢٠٠٢)، **أساسيات الإدارة الحديثة .**

الصيرفي، محمد (٢٠٠٣)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، عمّان: دار قنديل.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٥)، **إدارة الأعمال الحكومية**، ط١، القاهرة: مؤسسة الطيبة.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٧)، **إدارة الموارد البشرية**، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الصيرفي محمد (٢٠٠٦)، **إدارة الموارد البشرية**، المفاهيم والمبادىء، عمّان: دار المناهج.

الطائي، يوسف، ومؤيد، والعبادي (٢٠٠٦)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل** ط١، عمّان: الوراق.

الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦) **الإدارة التعليمية** ، مفاهيم و آفاق، ط٣، عمّان: دار وائل

عباس، سهيله (٢٠٠٨)، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي**، ط٢، عمان: دار وائل للنشر.

عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٦)، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: دار الجامعة الجديدة.

عبد الباقي، صلاح الدين، ومسلم، وحسن(٢٠٠٧)، **إدارة الموارد البشرية**، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

عبد النبي، محمد (٢٠١٠) **إدارة الموارد البشرية** ط١، زمزم.

عريفج، سامي (٢٠٠١) **الإدارة التربوية المعاصرة** ط١، عمان: دار الفكر.

العزاوي، نجم، وجواد (٢٠١٠)، **تطور إدارة الموارد البشرية** ط١، عمّان: دار اليازوري العلمية.

عقيلي، عمر (٢٠٠٥)، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، بعد استراتيجي ط١، عمّان: دار وائل.

العلي، جمال يوسف (٢٠٠٩)، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات** ط١، عمّان: دار كنوز المعرفة العلمية.

العلي، عبد الستار وقنديلجي، والعمري (٢٠٠٩)، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط٢، عمّان: دار المسيرة.

عيسوه، هيثم (٢٠٠٥)، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

الفارسي، خديجة (٢٠٠٦)، **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

فراهيدي، عبد الرحمن خليل بن أحمد (٢٠٠١)، **كتاب العين**، بيروت: دار إحياء التراث العربي.

الكلالدة، طاهر (٢٠١٠)، **أساسيات إدارة الموارد البشرية**، ط١، عمان.

اللوزي، موسى (٢٠٠١)، **التنمية الإدارية**، ط٢، عمّان: دار وائل، عمان.

ماهر، أحمد (٢٠٠٤)، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: الدار الجامعية.

المرسي، جمال الدين (٢٠٠٣)، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** ، المخل للتحقيق ميزة تنافسيه لمنظمة القرية الحادي والعشرين، القاهرة: الدار الجامعية.

مرعي، محمد (٢٠٠٠)، **دليل المديرين في قيادة الإفراد وفرق العمل** ط١.

المغربي، عبد الفتاح حميد (٢٠٠٧)، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر.

الموسوي، سناك (٢٠٠٤)، **إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها** ط١، عمّان: دار مجدلاوي.

نصر الله، حنا (١٩٩٩)، **إدارة الموارد البشرية**، عمّان: دار عقل.

الهيتي، خالد (٢٠٠٥)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط٢، عمان: دار وائل للنـــشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

Armstrong, Michael (2003). **A Handbook of Human Resource Management Practice** (10 ed.). London: Kogan Page.

Cao, Xianjin & Yu, Kaichao (2007). Human Resources Management Problems and Countermeasures in Private Enterprises. **National Business** (Economic Theory Studies). 3.

Emily, W., (2008). **Adsescritive Study of Human Resource Operations in Higher Education: Are they value – added**, Capella University, PP 153.

Fadi El-Jardali, etl (2009). **Assessment of human resources management practices in Lebanese hospitals**. American University of Beirut, Beirut, Lebanon

Gary, C., (2008). A Persective Current human resources Practices by Human resource Executives at institutions of higher education, Johnson & Wales University. **Society for Information Science and Technology** 53 (12): 1009–1018.

Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). **Management: People, Performance, Change**, 3rd edition. New York, New York USA: McGraw-Hill. pp. 19.

Kaufman, Roger & English, Fenwick W (1979). **Needs assessment Concept and Application**, Educational Technology Publications. Englewood ,cliff .

Leigh, D., Watkins, R., Platt, W. & Kaufman, R. (2000). Alternate Models of Needs Assessment: Selecting the Right One for Your Organization. **Human Resource Development Quarterly**, vol 11(1): 87-93.

Paauwe, J. (2009). 'HRM and Performance: Achievement, Methodological Issues and Prospects, **Journal of Management Studies**, 46 (1)

Rosemary Harrison (2005). **Learning and Development**. CIPD Publishing. pp. 5.

, Archer North & Associatiates**,** (1998) **Introduction to Performance Appraisal**, http://www.performance-appraisal.com/intro.htm

Sanchez-Meniola,et,al,(2010). **The Resident-as –Teacher Educational Chalienge:Aneeds Assessment Survey at the National Autonomous** , University of Mexico Faculty of Medicine

Spencer, L M.Spencer, L M. in Cherniss ,C. in Cherniss, C. and D. and D. Goleman, eds. Goleman, eds. (2001). **Competencies and EIC-based HR Programs", in The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure ,and Improve Emotional Intelligence in Individuals**, Groups and Organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley

Shandler, D. (2000). **Competency and the Learning Organization**. Crisp, Publication, Inc. Menlo park. CA.94025

Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). **The HR Value Proposition**. Boston: Harvard Business Press

Youssefi, Parviz, Ed.D(1997.) **The Role of Higher Education in Development of Human Resources for Improving Physical Education Programs for Students with Special Needs**.by., The George Washington University, , 231 pages; AAT 9825647 Abstract (Summary)

الملاحق

نموذج تحكيم الاستبانة

الجامعة الأردنية

قسم الإدارة التربوية

الفاضل الأستاذ الدكتور .... المحترم

الفاضل الدكتور .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته............ وبعد

يقوم الباحث بإعداد أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والمعنونة بـــ **(**تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عَمان من الموارد البشرية**)**

ومن منطلق أنكم من الخبراء والمختصين في هذا المجال أرجو منكم قراءة جميع أسئلة الاستبانة والإجابة عنها لمعرفة درجة ملاءمة أسئلتها وسلامة الصياغة اللغوية وإضافة أي ملاحظات أو تعديلات ترونها مناسبة.

ولكم جزيل الشكر والاحترام

الباحث: زهير حمد

٠٧٩٥٦٠٣٠٧٤

ملحق رقم (١)

أسئلة المقابلات

الرقم	الأسئلة	مناسبة السؤال		وضوح الصياغة		التعديل	ملاحظات
١-	ما معوقات الجودة الشاملة في مديريتكم التربوية؟						
٢-	ما مقترحاتكم لكيفية إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة في مديريتكم التربوية.						
٣-	ما أسباب الفجوة بين توقعات الموارد البشرية والواقع في مديريتكم التربوية؟						
٤-	ما المهارات الفنية التي ينبغي أن تتوافر في المورد البشري في مديريتكم التربوية؟						
٥-	ما المهارات الإنسانية والشخصية التي ينبغي أن تتوافر في المورد البشري في مديريتكم التربوية؟						
٦-	ما متطلبات القيادة في مديريتكم التربوية؟						
٧-	كيف يستثمر في المورد البشري في مديريتكم التربوية؟						
٨-	هل يوجد قسم للبحوث التربوية والإدارية في مديريتكم التربوية؟						
٩-	هل يُوجد أي إصدارات بالواقع الإداري والتعليمي في مديريتكم؟						
١٠-	ما تأثير فترة امتحانات التوجيهي على انجاز العمل في مديريتكم التربوية؟						
١١-	هل يوجد مصحح لغوي في مديريتكم التربوية؟						
١٢-	ما أكثر موقف في بيئة العمل أثر فيك أو سبب لك الألم أو الإحباط؟						
١٣-	ما أكثر موقف في بيئة العمل أثر فيك إيجاباً وأضفى عليك الرضا الوظيفي ووهبك حافزاً للإنجاز؟						
١٤-	ما أكثر صفة في رئيسك تجدها مؤثرة إيجاباً على سير العمل؟						
١٥-	ما أكثر صفة في رئيسك تجدها مؤثرة سلباً على سير العمل؟						
١٦-	ما المقاييس المستخدمة من قبل المراجعين للحكم على جودة الخدمة المقدمة من مديريتكم؟						

أسئلة المقابلات

السؤال الأول: ما معوقات الجودة الشاملة في مديريتكم التربوية؟

بينت نتائج تحليل إجابات رؤساء الأقسام وعددهم ثمانية أشخاص أن معوقات الجودة الشاملة تتلخص في النقاط الآتية: تفويض بعض الصلاحيات، وعدم الاهتمام بالموارد البشرية الاهتمام الكافي، وعدم وجود فريق عمل لتطبيق الجودة، وهناك معارضون لتطبيق الجودة، وضبط الجودة عن طريق أوراق فقط، ولا توجد كوادر مدربة لتطبيق معايير الجودة، وعدم توفير المعلومات بسهولة، وتطبيق إجراءات الجودة على حسب فهم الشخص، الحاجة إلى نشر ثقافة الجودة والدورات في كيفية تعبئة النموذج، ويوضح الجدول الآتي هذه المعوقات مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

الرقم	معوقات الجودة الشاملة	التكرار	النسبة
١	تفويض بعض الصلاحيات	٤	%٥٠
٢	عدم الاهتمام الكافي بالموارد البشرية	٣	%٣٨
٣	عدم وجود فريق عمل لتطبيق الجودة الشاملة	٣	%٣٨
٤	ضبط الجودة عن طريق أوراق فقط	٣	%٣٨
٥	هناك معارضون لتطبيق الجودة	٣	%٣٨
٦	لا توجد كوادر مدربة لتطبيق معايير الجودة	٢	%٢٥
٧	عدم توفير المعلومات بسهولة	٢	%٢٥
١٢	هناك تضارب بين الأقسام في اعتماد النماذج	٢	%٢٥
٨	الاحتياج إلى نشر ثقافة الجودة	١	%١٣
٩	الدورات في كيفية تعبئة النموذج	١	%١٣
١٠	عدم وجود مشاركة في وضع الخطة	١	%١٣
١١	المكان غير مناسب	١	%١٣

السؤال الثاني: ما مقترحاتكم لكيفية إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة؟

بينت نتائج تحليل إجابات بعض رؤساء الأقسام والمدراء وعددهم تسعة أشخاص أن أهم المقترحات تمثلت فيما يلي: وعمق الحس بالمسؤولية،و العمل بروح الفريق،و الهيكل التنظيمي الأفقي أفضل من الهرمي، وإعطاء هامش من الحرية للموارد البشرية،و التقييم بالاعتماد على المخرجات الملموسة والموثقة، وأن تتم الترقية بناء على القدرات الشخصية (القيادية، الكفاءة)، وأن يكون المدير موجهاً اعتماد للامركزية، الهيكل المشترك،و الرقابة المتقطعة وليس الرقابة الشديدة،و التدريب والتعلم.

ويوضح الجدول الآتي هذه المقترحات مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

الرقم	المقترحات لإعادة الهندسة	التكرار	النسبة
١	تعميق الحس بالمسؤولية	٦	%٦٧
٢	العمل بروح الفريق	٥	%٥٦
٣	الهيكل التنظيمي الأفقي	٣	%٣٣
٤	الهيكل المشترك	٣	%٣٣
٥	إعطاء هامش من الحرية للموارد البشرية	٢	%٢٢
٦	أن تتم الترقية بناء على المقدرات الشخصية القيادية والكفاءة	٢	%٢٢
٧	تحول المدير إلى دور الموجه	٢	%٢٢
٨	الرقابة المتقطعة وليس الشديدة	١	%١١
٩	عدم الاعتماد على التدريب وإنما تدريب والتعليم	١	%١١

السؤال الثالث: ما أسباب الفجوة بين توقعات الموارد البشرية والواقع في مديريات التربية والتعليم في عمان؟

بينت نتائج تحليل إجابات عدد من رؤساء الأقسام والمدراء وعددهم ثمانية أشخاص، أن أهم هذه الأسباب: لا يعرف المورد البشري ما هو المطلوب منه، وعدم إعطاء الصلاحيات بالشكل الكامل، و ضغط العمل مما يؤدي إلى عدم الاجتماع بالمورد البشري، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب،و ليس هناك الثقة المطلوبة، ونقص في عدد الموارد البشرية، والتدخل في شؤون الموظفين من أقسام أخرى، وعدم ترتيب الأدوار، ونقص في الكفاءات المطلوبة، والجانب المادي، ومكان التدريب.

ويوضح الجدول الآتي أسباب الفجوة مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

الرقم	أسباب الفجوة	التكرار	النسبة
١	لا يعرف المورد البشري ما هو المطلوب منه (خلل في تطبيق الوصف الوظيفي)	٢	%٢٥
٢	عدم إعطاء الصلاحيات بالشكل الكافي حتى يستطيع المورد البشري أن يتحرك	٢	%٢٥
٣	ضغط العمل مما يؤدي إلى عدم الاجتماع بالمورد البشري	٢	%٢٥
٤	عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	١	%١٣
٥	ليس هناك الثقة المطلوبة	١	%١٣
٦	نقص في عدد الموارد البشرية	١	%١٣
٧	التدخل في شؤون الموظفين من أقسام أخرى	١	%١٣
٨	عدم ترتيب الأدوار	١	%١٣
٩	نقص في الكفاءات المطلوبة	١	%١٣
١٠	الجانب المادي	١	%١٣
١١	مكان التدريب	١	%١٣

السؤال الرابع: ما المهارات الفنية التي ينبغي أن تتوافر في المورد البشري في مديرية التربية والتعليم في عمان؟

بينت نتائج تحليل إجابات عدد من رؤساء الأقسام وعددهم سبعة أشخاص أن أهم هذه المهارات هي: مهارات حل المشكلات، ومهارات الحاسوب،و مهارات فن القيادة، ومهارات فريق العمل، ومهارات الإحلال الوظيفي، ومهارات التحليل الإحصائي، ومهارات الدورة المستندية، ومهارات الإدارة المنطلقة من الوازع الديني، ومهارات إدارة الوقت.

ويوضح الجدول الآتي أهم المهارات الفنية التي ينبغي أن تتوفر في المورد البشري مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

الرقم	المهارات الفنية	التكرار	النسبة
١	مهارات حل المشكلات	٤	%٥٧
٢	مهارات الحاسوب	٣	%٤٣
٣	مهارات فن القيادة	٢	%٢٩
٤	مهارات فريق العمل	٢	%٢٩
٥	مهارات الإحلال الوظيفي	٢	%٢٩
٦	مهارات التحليل الإحصائي	١	%١٤
٧	مهارات التفاعل الديناميكي	١	%١٤
٨	مهارات الدورة المستندية	١	%١٤
٩	مهارات الإدارة المنطلقة من الوازع الديني	١	%١٤
١٠	ومهارات إدارة الوقت	١	%١٤

السؤال الخامس: ما المهارات الإنسانية والشخصية التي ينبغي أن تتوافر في المورد البشري في مديريات تربية عمان؟

بينت نتائج تحليل إجابات عدد من رؤساء الأقسام وعددهم ثمانية أشخاص أن أهم هذه المهارات هي: مهارات الاتصال والتواصل، ومهارات فن التعامل مع المراجعين،و مهارات الاتصال مع المؤسسات الخارجية،و مهارات الخدمة المجتمعية،و مهارات التخلص من الحاشية المحيطة المؤثرة على القرار.

ويوضح الجدول الآتي أهم المهارات الإنسانية والشخصية التي ينبغي أن تتوفر في المورد البشري مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

النسبة	التكرار	مهارات الإنسانية	الرقم
%٨٨	٧	مهارات الاتصال والتواصل	١
%١٣	١	مهارات فن التعامل مع المراجعين	٢
%١٣	١	مهارات الاتصال مع المؤسسات الخارجية	٣
%١٣	١	مهارات الخدمة المجتمعية	٤
%١٣	١	مهارات التخلص من الحاشية المحيطة المؤثرة على القرار	٥

السؤال السادس: ما متطلبات القيادة في مديريتكم التربوية؟

بينت نتائج تحليل إجابات عدد من رؤساء الأقسام وعددهم ثلاثة أشخاص أن أهم هذه المتطلبات تتلخص في النقاط الآتية:

واثق بنفسه، والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب،و الحكمة،و التعامل مع الأمور بسلاسة وفنية عالية، وأن يكون كفؤاً، وأن يكون عادلاً، وأن يقدر الجدارات البشرية، وواسع الإطلاع، والسرعة في حل المشكلات وعدم تأجيلها، وتوزيع الأدوار منح الصلاحيات، والدراية بالعمل.

ويوضح الجدول الآتي أهم متطلبات القيادة مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

النسبة	التكرار	متطلبات القيادة	الرقم
%١٠٠	٣	واثق بنفسه	١
%٦٧	٢	القدرة على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب	٢
%٣٣	١	الحكمة	٣
%٣٣	١	التعامل مع الأمور بسلاسة وفنية عالية	٤
%٣٣	١	أن يكون كفؤاً	٥
%٣٣	١	أن يكون عادلاً	٦
%٣٣	١	أن يقدر الجدارات البشرية	٧
%٣٣	١	واسع الإطلاع	٨
%٣٣	١	السرعة في حل المشكلات وعدم تأجيلها	٩
%٣٣	١	توزيع الأدوار	١٠
%٣٣	١	منح الصلاحيات	١١

السؤال السابع: كيف يُستثمر في المورد البشري في مديريتكم التربوية؟

بينت نتائج تحليل إجابات عدد من رؤساء الأقسام وعددهم ثلاثة أشخاص أن الاستثمار في الموارد البشرية يتركز في النقاط الآتية:

دورات تعليمية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب،و إحلال وظيفي، والتركيز على الأمور المادية والمعنوية،و كيفية التعامل مع الناس، وأن توجد الوظائف المساندة في جميع الأقسام، والتسلسل في اتخاذ القرارات، الحكمة.

ويوضح الجدول الآتي أهم نقاط الاستثمار في المورد البشري مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

الرقم	كيفية الاستثمار في المورد البشري	التكرار	النسبة
١	دورات تعليمية	٣	%١٠٠
٢	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	٢	%٦٧
٣	إحلال وظيفي	١	%٣٣
٤	التركيز على الأمور المادية والمعنوية	١	%٣٣
٥	كيفية التعامل مع الناس	١	%٣٣
٦	توجد الوظائف المساندة في جميع الأقسام	١	%٣٣
٧	التسلسل في اتخاذ القرارات	١	%٣٣
٨	الحكمة	١	%٣٣

السؤال الثامن: هل يوجد قسم للبحوث التربوية والإدارية في مديرية التربية والتعليم في عمان؟

بينت نتائج تحليل إجابات عدد من رؤساء الأقسام وعددهم تسعة أشخاص أنه لا يوجد قسم للبحوث التربوية، علماً بأن وجود القسم أمر مهم، وهناك من أشار الى انه غير مهم.

ويوضح الجدول الآتي أهمية وجود قسم للبحوث التربوية والإدارية مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

الرقم	قسم للبحوث	التكرار	النسبة
١	لا يوجد قسم للبحوث	٦	%٥٦
٢	وجود قسم أمر مهم	٥	%٦٧
٣	أن يكون هذا القسم مستقل	١	%١١
٤	وجود هذا القسم غير مهم	١	%١١

السؤال التاسع: هل توجد أي إصدارات بالواقع الإداري والتعليمي في مديرية التربية والتعليم في عَمان؟

بينت نتائج تحليل إجابات رؤساء الأقسام وعددهم ثمانية أشخاص أنه لا توجد مجلات ولا نشرات بالواقع الإداري في المديرية ،علماً بأن وجود إصدار أمر مهم.

ويوضح الجدول الآتي أهمية وجود إصدارات بالواقع الإداري والتعليمي مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

الرقم	قسم للبحوث	التكرار	النسبة
١	لا يوجد إصدار	٦	%٦٣
٢	وجود إصدار أمر مهم	٥	%٧٥

السؤال العاشر: ما تأثير فترة امتحانات التوجيهي على انجاز العمل في مديرية التربية والتعليم في عمان؟

بينت نتائج تحليل إجابات رؤساء الأقسام وعددهم ثمانية أشخاص وجود تأثير على إنجاز العمل.

السؤال الحادي عشر: هل يوجد مصحح لغوي في مديرية التربية والتعليم في عمان؟

بينت نتائج تحليل إجابات رؤساء الأقسام وعددهم ثمانية أشخاص بأنه لا يوجد مدقق لغوي، علماً بأن هناك ضرورة لوجود مصحح لغوي.

ويوضح الجدول الآتي أهمية وجود مدقق لغوي مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

الرقم	وجود مصحح لغوي	التكرار	النسبة
١	لا يوجد مصحح لغوي	٥	%٦٣
٢	هناك ضرورة لمصحح لغوي	٤	%٥٠

السؤال الثاني عشر: ما أكثر موقف في بيئة العمل أثر فيك أو سبب لك الألم أو الإحباط؟

بينت نتائج تحليل إجابات رؤساء الأقسام وعددهم ستة أشخاص ما يلي:

الإنذار بدون سبب، والنقل بدون علمي أو استشارتي، والتشكيك، والتراجع عن القـرار، وتدخل الواسطة في العمل، وعدم تقدير العمل، وارتجالية القرار، وعدم وعي المراكز القياديـة لعملها.

ويوضح الجدول الآتي هذه المواقف المؤثرة مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

الرقم	الموقف في بيئة العمل	التكرار	النسبة
١	الإنذار بدون سبب	١	%١٧
٢	النقل بدون علمي أو استشارتي	١	%١٧
٣	التشكيك	١	%١٧
٤	التراجع عن القرار	١	%١٧
٥	تدخل الواسطة في العمل	١	%١٧
٦	عدم تقدير العمل	١	%١٧
٧	ارتجالية القرار	١	%١٧
٨	عدم وعي المراكز القيادية لعملها	١	%١٧

السؤال الثالث عشر: ما أكثر موقف في بيئة العمل أثر فيك إيجابياً وأضـفى عليـك الرضـى الوظيفي ووهبك حافزاً للانجاز؟

بينت نتائج تحليل إجابات رؤساء الأقسام وعددهم سبعة أشخاص ما يلي:

كتب الشكر تدفع إلى الانجاز والعطاء بشكل كبير،و الثقة،و الترشيح للمقابلة دون طلـب مني،و لا يوجد نهائياً.

يوضح الجدول الآتي هذه المواقف مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

الرقم	الموقف في بيئة العمل	التكرار	النسبة
١	كتب الشكر تدفع إلى الانجاز والعطاء بشكل كبير	٢	٢٩%
٢	الثقة	١	١٤%
٣	الترشيح للمقابلة دون طلب مني	١	١٤%
٤	لا يوجد نهائياً	١	١٤%

السؤال الرابع عشر: ما أكثر صفة في رئيسك تجدها مؤثرة إيجابياً على سير العمل؟

بينت نتائج تحليل إجابات رؤساء الأقسام وعددهم سبعة أشخاص ما يلي:

الأخلاق العالية، وعدم التراجع عن القرار،و تقبل الرأي ، والتواضع، الصدق والوضوح، وأن لا يكون إمعة، والتحفيز والتشجيع، وذو بصيرة، و كما هو مبين في الجدول:

ويوضح الجدول الآتي هذه الصفات مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

الرقم	الصفة	التكرار	النسبة
١	الأخلاق العالية	٢	٢٩%
٢	عدم التراجع عن القرار	١	١٤%
٣	تقبل الرأي	١	١٤%
٤	التواضع	١	١٤%
٥	الصدق والوضوح	١	١٤%
٦	أن لا يكون أمعة	١	١٤%
٧	التحفيز والتشجيع	١	١٤%
٨	ذو بصيرة	١	١٤%

السؤال الخامس عشر: ما أكثر صفة في رئيسك تجدها مؤثرة سلباً على سير العمل؟

بينت نتائج تحليل إجابات رؤساء الأقسام ما يلي:

الشللية، والانصياع لأوامر الآخرين، والرئيس المتسلط، وتجاهل التشكيلات، وعدم التعامل الحسن، والواسطة، وعدم الجرأة في اتخاذ القرار، وعدم الرجوع عن القرار الصائب.

ويوضح الجدول الآتي هذه الصفات مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

الرقم	صفة مؤثرة سلباً	التكرار	النسبة
١	الشللية	١	%١٣
٢	الانصياع لأوامر الآخرين	١	%١٣
٣	الرئيس المتسلط	١	%١٣
٤	تجاهل التشكيلات	١	%١٣
٥	عدم التعامل الحسن	١	%١٣
٦	الواسطة	١	%١٣
٧	عدم الجرأة في اتخاذ القرار	١	%١٣
٨	عدم الرجوع إلى القرار الصائب	١	%١٣

السؤال السادس عشر: ما المقاييس المستخدمة من قبل المراجعين للحكم على جودة الخدمة المقدمة من مديريتكم؟

بينت نتائج تحليل إجابات المقابلة مع رؤساء الأقسام وعددهم شخصان بأن المقاييس المستخدمة من قبل المراجعين للحكم على جودة الخدمة تتضمن جوانب عديدة منها:

المظهر، وحسن المكتب، والاسم، وانجاز العمل، وجاذبية الوسائل، وتقديم الخدمة بدقة، والكياسة والأدب ومعالجة المشاكل بسرعة.

ويبين الجدول الآتي أهم هذه المقاييس مرتبة حسب تكرارها ونسبتها المئوية:

الرقم	المقاييس المستخدمة	التكرار	النسبة
١	المظهر	٢	%١٠٠
٢	حسن المكتب	١	%٥٠
٣	الاسم	١	%٥٠
٤	انجاز العمل	١	%٥٠
٥	جاذبية الوسائل	١	%٥٠
٦	تقديم الخدمة بدقة	١	%٥٠
٧	الكياسة والأدب	١	%٥٠
٨	معالجة المشاكل بسرعة	١	%٥٠

ملحق رقم (٢)

خلاصة إجابات الأشخاص علـــى الأســئلة المكتوبـــة المفتوحـــة لغــرض الدراســـة الاستطلاعية

سؤال: (١) ما هو واقع مديرية التربية والتعليم فيما يتعلق بوضع الموارد البشرية؟

بينت نتائج تحليل السؤال الإنشائي المفتوح تسلط المديرين على الموظفين الـــصغار، وعدم السماح للموظف بتصفح الجريدة أو الانترنت، وعدم القدرة على تأهيل الكـــادر الموجـــود وتطويره، وعدم وجود بعض التخصصات في المواقع المطلوبة، وتوجه الخبرات المتميزة للعمل في القطاع الخاص، وعدم إشراك الموظفين في الدورات التدريبية كل حسب اختصاصه، وقلة الدورات وضعفها، وعدم توافر حوافز مادية أو معنوية، ونقص في الموارد البشرية، ضـــعف حلقة الاتصال بين الإدارة العليا والدنيا، وعدم المعرفة بمتطلبات الوظيفة والعمل الخاص بهـــا ، وعدم وجود قواعد البيانات لدى أقسام المديرية، و نقص المعلومات، والبيروقراطية في العمل، واختلاف المؤهل العلمي عن طبيعة العمل الممارس.

سؤال (٢): كيف تتصورون وضع المديرية بالنسبة للموارد البشرية مستقبلا؟

تعميق الحس بالمسؤولية، وهيكل تنظيمي أفقي، وإعطاء هامش مـــن الحريـــة للمـــوارد البشرية، وتحويل المدير إلى دور موجه العمل بروح الفريق، و توفير العدد الكافي من الموظفين ذوي المؤهلات والخبرة، وفن التواصل مع الآخرين، وان تكون صعوبة العمل للوظيفة ولـــيس للمؤهل العلمي، وتوفير المعلومة الدقيقة، وتوفير جو نفسي، ووقت مناسب للتدقيق، وان تكـــون المسافة قريبة بين المديرين والموظفين، تقديم الخدمة بشفافية، وسهولة الاتصال مـــع الـــوزارة، واستقلاليه القرار، وتوفير حوافز بيئية جيدة بين الموارد البشرية، واستقرار وظيفي، وقاعـــدة بيانات، وتنظيم العمل والمتابعة، ومكان لعقد الدورات مزود بالحاسوب، والاعتماد على التدريب والتعليم، وأجهزة اتصال مناسبة، وتوفير بناء مناسب، وان يكون البناء ارضيا، وإتقـــان مهـــارة الاتصال، والتخطيط للعمل، وإدارة واعية لحاجات المديرية والأقسام.

ملحق رقم (٣)

جدول المحكمين

أ. د. هاني عبد الرحمن	كلية التربية	الجامعة الأردنية
أ. د. أنمار الكيلاني	كلية التربية	الجامعة الأردنية
أ. د. سلامة طناش	كلية التربية	الجامعة الأردنية
أ. د. عمر الهمشري	كلية التربية	الجامعة الأردنية
أ. د. فتحي العاروري	مساعد عميد كلية إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
أ. د. عبد الرزاق يونس	كلية التربية	الجامعة الأردنية
د. حسين المومني	كلية التربية	الجامعة الأردنية
د. هشام الدعجة	كلية التربية	الجامعة الأردنية
د. رائد الغرابات	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
د. حمزة موسى سمرين	رئيس قسم التخطيط	عمان الخامسة
د. محمد خلف القباعي	مدير مديرية الرقابة والتفتيش	وزارة التربية والتعليم
د. محمد الزعبي	مدير التدريب	وزارة التربية والتعليم
د. عاطف بن طريف	كلية التربية	الجامعة الأردنية
د. عمر المساعفة	مدير مديرية التربية والتعليم	عمان الثانية
أ. صطام عواد	أمين عام وزارة لتربية والتعليم لشؤون المديريات	وزارة التربية والتعليم

جدول المحكمين بالنسبة لأسئلة المقابلات والأسئلة المفتوحة

تحكيم المقابلات والأسئلة المفتوحة:

الاسم	**التخصص**	**مكان العمل**
أ. د. محمد الحنيطي	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
أ. د. هاني عبد الرحمن	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. محمد الزبون	أصول تربية	الجامعة الأردنية

ملحق رقم (٤)

الموافقة على مجالات الدراسة

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ. د. عبد الباري درة	إدارة	جامعة الشرق الأوسط
أ. د. رفعت الشناق	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
أ. د. هشام خليل	قسم التخطيط	وزارة التربية والتعليم
د. معتز الربعي	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
د. محمد أبو غزلة	رئيس قسم التخطيط	وزارة التربية والتعليم
د. محمد الحنيطي	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية

ملحق (٥)

الاستبانة

الجامعة الأردنية

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية.

ولأغراض جمع البيانات تم تصميم هذه الاستبانة لإجراء هذه الدراسة.

لذا، يرجو الباحث منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة، علماً أن إجاباتكم ستحاط بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحث

زهير حمد

البيانات الشخصية

يرجى وضع دائرة حول ما ينطبق عليك:

أولاً: الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

ثانياً: المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثالثاً: الخبرة:

☐ ٥ سنوات فما دون ☐ من ٦ – ١٠ سنوات

☐ ١١ – ١٥ سنة ☐ ١٦ سنة فما فوق

الرقم	الواقع					المجالات	المأمول				
	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
						المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية					
١						تتواءم خطط الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم مع متغيرات البيئة الخارجية.					
٢						يوجد التزام واضح من قبل مديرية التربية والتعليم بإيجاد خطط مواكبة للتطور في الميدان التربوي.					
٣						تهدف مديرية التربية والتعليم إلى إيجاد خطط في الموارد البشرية لتجسيد أهداف ورؤى وزارة التربية والتعليم					
٤						تتوافر في مديرية التربية والتعليم كوادر مؤهلة لوضع خطط واضحة لإدارة الموارد البشرية.					
٥						يتم إشراك الموارد البشرية في وضع خطط للموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بناء على توجيهات وزارة التربية والتعليم					
٦						يتم تعديل خطط الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم في ضوء المفاهيم والمتغيرات التربوية الحديثة.					
٧						توجد مراجعة دورية للخطط الموضوعة لتواكب الانفجار المعرفي والتطورات التكنولوجية.					
						المجال الثاني: تحليل العمل وتصميمه					
٨						يوجد تنسيق واضح بين الأقسام في مديرية التربية والتعليم فيما يتعلق بتحليل العمل وتصميمه.					
٩						يوجد لدى الإدارة والعاملين وضوح حول الآلية التي يتم من خلالها تحليل العمل وتصميمه.					
١٠						يتم تحليل العمل وتصميمه من خلال كوادر بشرية مؤهلة لعمل ذلك في مديرية التربية والتعليم.					
١١						تتسم عملية تحليل العمل وتصميمه في مديرية التربية والتعليم بالوضوح.					
						المجال الثالث: استقطاب الموارد البشرية					
١٢						يتم استقطاب الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم من ذوي الخبرة والكفاءة وفق معايير مناسبة					
١٣						تضع مديرية التربية والتعليم أسساً مناسبة لاستقطاب الموارد البشرية في ضوء المتغيرات التربوية.					
١٤						تتصف الطريقة التي يتم من خلالها استقطاب العاملين في مديرية التربية والتعليم بأنها عادلة وتتم في ضوء أسس موضوعية.					
١٥						يوجد تواصل بين مديرية التربية والتعليم ووسائل الإعلام المختلفة للإعلان عن وظائف شاغرة لاستقطاب موارد بشرية جديدة.					
١٦						يتم عمل مراجعة دورية للأسس والمعايير التي يتم من خلالها استقطاب الموارد البشرية.					
						المجال الرابع: اختيار الموارد البشرية					
١٧						تتفق عملية اختيار الموارد البشرية مع الأسس الموضوعية لشغل الوظائف الشاغرة.					
١٨						تقوم مديرية التربية والتعليم باختيار الموارد البشرية في					

الرقم	الواقع: عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المجالات	المأمول: عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
						ضوء التجديدات التربوية بما يتواءم مع متطلبات شروط العمل.					
١٩						يوجد تنسيق واضح بين الأفراد في الأقسام المختلفة لاختيار الموارد البشرية لشغل الوظائف المختلفة.					
٢٠						تقوم مديرية التربية والتعليم بتجديد الاسس وتحديثها والمعايير الموضوعة لاختيار العاملين بما يحقق الرؤية والأهداف التي تصبو إليها.					
						المجال الخامس: تدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.					
٢١						تقوم مديرية التربية والتعليم بإعداد الخطط لتدريب الموارد البشرية وتطويرها في ضوء الاحتياجات التربوية.					
٢٢						يتم إيفاد الموارد البشرية في دورات تدريبية داخلية وخارجية وذلك لتأهيلهم باستمرار.					
٢٣						تهدف مديرية التربية والتعليم من خلال تدريب الموارد البشرية من أجل إثراء خبراتهم وكفاءاتهم باستمرار.					
٢٤						تتبع مديرية التربية والتعليم خطوات بناءة من أجل إيفاد الموارد البشرية في دورات تدريبية ذات علاقة بتخصصاتهم.					
٢٥						يتم ترقية الموارد البشرية بعد حصولهم على دورات تدريبية مختلفة في ضوء سياسة مديرية التربية والتعليم بتحفيز الموارد البشرية.					
٢٦						تقوم مديرية التربية والتعليم بمتابعة تفعيل ما اكتسبته الموارد البشرية من مهارات خلال الدورات التدريبية المختلفة.					
٢٧						تراعي مديرية التربية والتعليم أسساً معينة في إيفاد الموارد البشرية كالخبرة والمؤهل العلمي والعمر والمستوى الوظيفي.					
						المجال السادس: تحفيز الموارد البشرية					
٢٨						يتم تحفيز الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم معنوياً.					
٢٩						يتم تحفيز الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم مادياً.					
٣٠						تتصف أساليب التحفيز التي تتبعها مديرية التربية والتعليم بالموضوعية.					
٣١						تبذل الموارد البشرية قصارى جهدها في سبيل الحصول على التحفيز المادي والمعنوي.					
٣٢						تجد الموارد البشرية أن أساليب التحفيز المادية تناسبهم أكثر من أساليب التحفيز المعنوي.					
٣٣						تتم مراجعة أسس تحفيز الموارد البشرية في ضوء المتغيرات والتجديدات التربوية.					
٣٤						تقوم مديرية التربية والتعليم بالتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص لتحفيز الموارد البشرية مادياً ومعنوياً.					

الرقم	الواقع					المجالات	المأمول				
	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
						المجال السابع: تقييم أداء الموارد البشرية					
٣٥						يتصف نظام تقييم الأداء في مديرية التربية والتعليم بمرونته وقابليته للتحديث باستمرار.					
٣٦						يتم تقييم الموارد البشرية باستمرار في ضوء المعايير والأسس الموضوعية.					
٣٧						يتم تقييم أداء العاملين باستمرار لتلافي الصعوبات التي قد تحدث أثناء العمل.					
٣٨						يتم عمل الاجتماعات الدورية لبحث الأسس التي يتم في ضوئها تقييم أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم.					
٣٩						يتم استخدام الأساليب الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم.					
						المجال الثامن: التغيير التنظيمي					
٤٠						يمكن لمديرية التربية والتعليم التكيف باستمرار مع متغيرات البيئة الخارجية.					
٤١						تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية في مواجهة التغيير التنظيمي باستمرار.					
٤٢						تستطيع مديرية التربية والتعليم إحداث التغيير التنظيمي المنشود من خلال وجود كفاءات بشرية قادرة على ذلك.					
٤٣						تقوم الإدارة العليا بدور فاعل لنشر ثقافة التغيير بين الموارد البشرية العاملة في مديرية التربية والتعليم.					
٤٤						توجه مديرية التربية والتعليم كل طاقاتها نحو الاستفادة المثلى للموارد البشرية فيها.					
٤٥						تهدف مديرية التربية والتعليم إلى تحسين الخدمات فيها مما يعزز من رضا الموارد البشرية.					
٤٦						تقوم مديرية التربية والتعليم بعمل مراجعة دورية لأساليب العمل المتبعة فيها.					
٤٧						تسعى مديرية التربية والتعليم لإيجاد جو من الثقة والتعاون بين الموارد البشرية فيها.					
٤٨						تتصف الإجراءات المتبعة في مديرية التربية والتعليم بخلوها من التعقيدات.					
٤٩						توجد مساحة من الحرية لدى الموارد البشرية لممارسة مهامهم في مديرية التربية والتعليم.					
٥٠						تلتزم الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بالقوانين والأنظمة والتعليمات فترة عملهم فيها.					
٥١						تقوم مديرية التربية والتعليم بتوفير الموارد البشرية اللازمة في ضوء احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.					
٥٢						تستخدم مديرية التربية والتعليم التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لمواكبة التجديدات التربوية.					
٥٣						يوجد في مديرية التربية والتعليم نظام مناسب للحصول على المعلومات في الوقت المناسب بما يمكن من تقديم خدمات أفضل للعاملين.					

الرقم	الواقع: عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المجالات	المأمول: عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
						المجال التاسع: العلاقات بين العاملين في مديرية التربية والتعليم					
٥٤						توجد لدى الإدارة العليا في مديرية التربية والتعليم قناعة بضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات الإدارية.					
٥٥						يتسم العمل المتبع في مديرية التربية والتعليم بالوضوح.					
٥٦						يتم تنظيم علاقات العاملين لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها مديرية التربية والتعليم.					
٥٧						تقوم مديرية التربية والتعليم بتنمية العلاقات المحققة للتواصل بين العاملين والانسجام مع رسالتها التربوية.					
٥٨						يتعاون العاملون في مديرية التربية والتعليم في ضوء تخصصاتهم لتحقيق النتائج المرجوة.					
٥٩						يتم إيجاد قنوات تواصل مناسبة بين العاملين في مديرية التربية والتعليم لزيادة وتنمية علاقاتهم.					
						المجال العاشر: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات					
٦٠						يتم وضع خطط موضوعية يمكن للموارد البشرية من خلالها من استخدام التكنولوجيا بالشكل الأمثل.					
٦١						يتم استخدام التكنولوجيا لتسهيل تبادل المعرفة بين الموارد البشرية.					
٦٢						يتم إدارة الموارد البشرية من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
٦٣						يتم الاستفادة من مواقع الانترنت لتنظيم إدارة الموارد البشرية.					
٦٤						يتم تشجيع الموارد البشرية باستمرار لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنمية معرفتهم.					
٦٥						يتم توفير المعلومات الضرورية عن الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
٦٦						يتم إيجاد قنوات اتصال مناسبة بين الموارد البشرية من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
٦٧						يتم إعداد البرامج التدريبية المختلفة من خلال الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يجعلها تتصف بالفاعلية.					
٦٨						يتم إعداد وتنظيم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من خلال الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
						المجال الحادي عشر: إدارة المعرفة					
٦٩						تستخدم مديرية التربية والتعليم نظاماً آلياً لحفظ وتخزين البيانات الجديدة.					
٧٠						تحدث مديرية التربية والتعليم بيانات الموارد البشرية باستمرار.					
٧١						لدى مديرية التربية والتعليم المقدرة على القيام بفهرسة المعلومات وتصنيفها.					

الرقم	الواقع					المجالات	المأمول				
	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٧٢						توفر مديرية التربية والتعليم معلومات حديثة يمكن الإفادة منها.					
٧٣						توفر مديرية التربية والتعليم باستمرار معلومات كمية ونوعية مناسبة.					
٧٤						توفر مديرية التربية والتعليم معلومات حديثة وسهلة الفهم.					
٧٥						تعرض مديرية التربية والتعليم البيانات على شكل رسومات بيانية زيادة في التوضيح.					
٧٦						المعلومات التي توفرها مديرية التربية والتعليم تتسم بالشمول.					
						المجال الثاني عشر: خدمة المجتمع					
٧٧						تقوم مديرية التربية والتعليم بالتواصل مع المجتمع المحلي.					
٧٨						تعمل مديرية التربية والتعليم على انجاز معاملات المواطنين بسهولة ويسر.					
٧٩						تعمل مديرية التربية والتعليم على إيجاد مساحة واسعة لمناقشة القضايا المجتمعية.					
٨٠						تضع مديرية التربية والتعليم حلولاً مناسبة لجميع القضايا المختلفة التي تواجهها.					
٨١						تستفيد مديرية التربية والتعليم من الكفاءات في المجتمع المحلي التي تمتلك حلولاً عملية.					
٨٢						تنمي مديرية التربية والتعليم الوعي التربوي عند الناس.					
٨٣						تهتم مديرية التربية والتعليم بقضايا الطلبة وتسعى لحلها.					
٨٤						لمديرية التربية والتعليم دور بارز من خلال النشاطات والفعاليات بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني.					
٨٥						تعمل مديرية التربية والتعليم على الإثراء العلمي لأفراد المجتمع المحلي.					
						المجال الثالث عشر: القيادة					
٨٦						يمكن الثقة بإمكانيات الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم.					
٨٧						تمارس مديرية التربية والتعليم التفويض استناداً إلى أسس علمية واضحة.					
٨٨						تبث مديرية التربية والتعليم روح الحماس في الموارد البشرية.					
٨٩						تسعى مديرية التربية والتعليم إلى تعميق مفهوم المشاركة لدى الموارد البشرية.					
٩٠						تتميز مديرية التربية والتعليم بقدرتها على استشراف المستقبل.					
٩١						مديرية التربية والتعليم قادرة على حل المشكلات التي تواجهها الموارد البشرية فيها.					
٩٢						تشجع مديرية التربية والتعليم الموارد البشرية على تحمل المسؤولية والعمل بروح الفريق.					
٩٣						تحترم مديرية التربية والتعليم وجهات نظر الموارد البشرية.					

الرقم	الواقع: عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المجالات	المأمول: عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٩٤						تقدر مديرية التربية والتعليم عمل الموارد البشرية عندما يقومون بعمل جيد.					
٩٥						تسمح مديرية التربية والتعليم للموارد البشرية باكتشاف حلول ابتكارية للمشكلات.					
						المجال الرابع عشر: اللامركزية					
٩٦						غالباً ما تقوم مديرية التربية والتعليم بوضع القرارات ثم اعلانها للموارد البشرية.					
٩٧						تستوضح مديرية التربية والتعليم عن مهام العمل المناطة بالموارد البشرية قبل القيام بها.					
٩٨						تترك مديرية التربية والتعليم القرارات التي يتم الاتفاق عليها.					
٩٩						تتضمن مديرية التربية والتعليم تسلسلاً إدارياً عند مناقشة القضايا الإدارية.					
١٠٠						إخضاع الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم للمساءلة بلا تردد.					
١٠١						تقوم مديرية التربية والتعليم بإشراك كافة الموارد البشرية في تحمل المسؤولية.					
١٠٢						تعمل مديرية التربية والتعليم على التنسيق بين الأقسام المختلفة فيها.					
						المجال الخامس عشر: مجال الحاكمية الرشيدة					
١٠٣						تقوم مديرية التربية والتعليم بتوفير مناخ تنظيمي في كافة أقسامها.					
١٠٤						تعمل مديرية التربية والتعليم على عدم إخفاء المعلومات عن جميع الموارد البشرية فيها.					
١٠٥						تحرص مديرية التربية والتعليم على توفير المصداقية بين الإدارة والموارد البشرية فيها.					
١٠٦						تتواصل مديرية التربية والتعليم مع جميع الموارد البشرية من خلال قنوات اتصال مفتوحة.					
١٠٧						تتواصل مديرية التربية والتعليم مع الموارد البشرية باستخدام معايير واضحة.					
١٠٨						تستقبل مديرية التربية والتعليم جميع اقتراحات الموارد البشرية.					
١٠٩						تقوم مديرية التربية والتعليم بمساءلة الموارد البشرية فيها ضمن أسس موضوعية.					
١١٠						تنمي مديرية التربية والتعليم أسلوب الرقابة الذاتية لدى الموارد البشرية.					

ملحق رقم (٦)
الكتب الرسمية



وزارة التربية والتعليم

الرقم ٣/ ١٠ / ٢٨١٣٢

التاريخ ١٤٣١/٥/٢٦

الموافق ٢٠١٠/٥/١١

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة عمان الأولى

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة عمان الثانية

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة عمان الثالثة

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة عمان الرابعة

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة عمان الخامسة

الموضوع: البحث التربوي

يقوم الطالب زهير إسماعيل عبد الرحيم حمد بإجراء دراسة عنوانها"تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية، ويحتاج ذلك إلى بعض الوثائق الرسمية مثل نظام التنظيم الإداري ووصف وتصنيف المديريات والتشكيلات الإدارية للأقسام والمديريات من مديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

وزير التربية والتعليم

الدكتور
محمد أحمد ابو غزلة
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي نسخة

نسخة/ الملف ١٠/٣

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني www.moe.gov.jo



بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١٦/١/١١/ ١٨٤٤
التاريخ: ١٥/٤/١٤٣١هـ
الموافق: ٣١/٣/٢٠١٠م

معالي وزير التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالب " زهير إسماعيل عبد الرحيم حمد "، من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية، يقوم بإعداد أطروحة بعنوان "تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية" ويحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على مدراء التربية ومساعديهم ورؤساء الأقسام بوزارة التربية والتعليم .

أرجو التكرم بالموافقة والايعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه، علماً بأن المشرف على رسالته هو الأستاذ الدكتور سامي خصاونة .

شاكرين لكم اهتمامكم بالجامعة الأردنية، وتعاونكم معها.

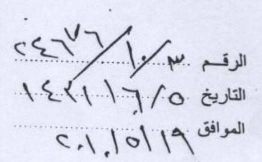
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

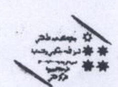
/ رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات والمعاهد الإنسانية

س.س

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فاكس: ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel:L (962-6) 5355000 Fax: (962-6) 5355511 AMMAN 11942 JORDAN.
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo







السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة عمان الأولى
السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة عمان الثانية
السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة عمان الثالثة
السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة عمان الرابعة
السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة عمان الخامسة

الموضوع: البحث التربوي

لاحقا لكتابي رقم ٢٣١٨٢/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٠/٥/١١ يقوم الطالب زهير إسماعيل عبد الرحيم حمد بإجراء دراسة عنوانها "تقدير حاجات مديريات التربية والتعليم في عمان من الموارد البشرية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية، ويحتاج ذلك إلى إجراء مقابلات مع حضرتكم وعينة من الموظفين في مديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتوره
ميسر خليل العباشنه
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة / رئيس قسم البحث التربوي
نسخة / الملف ١٠/٣

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني www.moe.gov.jo

Assessment of Human Resources Needs of the Educational Directorates in Amman

Prepared by: Zuhair Ismael Abdul Rahim Hamad

Supervisor: Prof. Dr. Sami Abdulla Khasawneh.

Abstract

The objective of this study is to estimate the requirements of the Directorates of Education of human resources in Amman Area, and the study sample is consisted of (115) individuals distributed on the Directorates of Education in Amman Area, and they are: (First, Second, Third, Fourth, Fifth Directorates) which they consist of principal, specialized principal and heads of sections in these Directorates.

The researcher used an instrument of his own designation, being a questionnaire of (15) fields covering the requirements of the Directorates of Education of human resources; (human resources planning, analysis of work and its design, attraction of human resources, Selection of human resources, training and developing human resources in the light of the requirements of the comprehensive quality management, motivation of human resources, estimation of the performance of the human resources, organizational change, relationship between the workers in the Directorate of Education, technology of communication, management knowledge, community service, decentralization of leadership and good governance); which is consisted of two parts: the first part includes the demographic data of the sample of the study, and the second part includes the paragraphs of the questionnaire in relation with the fields of the study being (110)

paragraphs. The study instrument was distributed on the community individual in-all; and eighty seven of them have been recovered.

The results of the study showed:

The present requirements of the Directorates of Education of human resources in Amman for the fifteen fields of the study are moderate:

- Presence of statistically significant differences in the estimation of the requirement of the current situation, where attributed to the scientific qualification and to the favor of Masters and Doctorates;
- Presence of statistically significant differences in the estimations of the requirements of the current situation, where attributed to the experience and to the favor of (5 years and less), and then for both (16 years and more);
- Non-presence of statistically significant differences in the estimation of the requirement of the current situation regarding the human resources attributed to the gender;
- The requirements of the Directorates of Education of human resources in Amman were highly desired.
- Non-presence of statistically significant differences in the estimation of the requirement of the current situation for the Directorates of Education of human resources in Amman which attributed to the scientific qualification.

- Presence of statistically significant differences in the estimation attributed to the experience and to the favor of (5 years and less), and for both (16 years and more);
- Presence of statistically significant differences in the estimation of the desired requirements and attributed to the feminine gender.

- As for the significant differences between the rate of the current actual requirements of education and the rate of the requirements of the estimation for the Directorates of Education in Amman Area for human resources came to the favor of the desired requirement and in all fields.

In the scope of what the researcher has reached in the study herein, recommended as follows:

1- Focusing on the attraction of what has great importance in the achievement of the Directorate objectives.
2- Focusing on the process of human resources selection which should be based on competency.
3- Taking care of the flexible motivations due to the importance of satisfying the requirements of the human resources.
4- Working on the preparation of the educational programs to satisfy the requirements of the human resources.
5- Taking care of the process of the estimation of the performance of the human resource as this process has a great role in causing the Directorate of Educations achieve its objectives.

In addition to execute further studies regarding the subject of the requirements of the human resources in the Directorates of Education of human resources in Amman Area.